



**BUAP**

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Clima Organizacional como  
elemento de rotación del  
personal: Caso Tienda de  
Conveniencia**

**Tesis para obtener el  
título de Licenciado en  
Comunicación**

**Presenta**  
Salvador Perdomo Tirado

**Directora**

Mtra. María Guadalupe Curro Lau

**Asesores**

Mtro. Adriel Patrón Ponce

Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores

H. Puebla de Z. Octubre 2019



**BUAP**

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Clima Organizacional como  
elemento de rotación del  
personal: Caso Tienda de  
Conveniencia**

**Tesis para obtener el  
título de Licenciado en  
Comunicación**

**Presenta**  
Salvador Perdomo Tirado

**Directora**

Mtra. María Guadalupe Curro Lau

**Asesores**

Mtro. Adriel Patrón Ponce

Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores

H. Puebla de Z. Octubre 2019

## **Dedicatoria**

*A mi madre, hermanos y sobrinos*

*En la vida se nos dan pocas oportunidades para salir adelante y contar con seres que nos enseñen a no darnos por vencidos para lograr nuestras metas e ideales.*

*Salvador Perdomo Tirado*

## **Agradecimientos**

### **A mi familia**

*Dios me ha dado la suerte de tenerlos y la oportunidad de compartir con ustedes mis fracasos, triunfos, tristezas y alegrías. Gracias por creer en mí en todo momento.*

### **A mis amigos**

*Agradezco todo el apoyo que me han brindado para subir este escalón que será el inicio de mi profesión, ustedes también son mi familia.*

### **A mi directora**

*Por la paciencia y el tiempo invertido para transmitir conocimientos, agradezco su disposición para escuchar mis dudas y por la nueva perspectiva que ha brindado a mi vida.*

### **A mis asesores**

*Gracias por la confianza, comprensión y dedicación para desarrollar la presente investigación.*

## Índice General

<b>Dedicatoria</b> .....	i
<b>Agradecimientos</b> .....	ii
<b>Índice General</b> .....	iii
<b>Índice de tablas</b> .....	vi
<b>Índice de cuadros</b> .....	vi
<b>Índice de figuras</b> .....	vii
<b>Introducción</b> .....	viii
<b>Capítulo I</b> .....	1
<b>Planteamiento del problema</b> .....	1
1.1. Preguntas de investigación .....	3
1.2. Objetivos .....	3
1.3. Justificación .....	4
1.4. Hipótesis.....	5
1.5. Alcances y Limitaciones.....	5
<b>Capítulo II</b> .....	7
<b>Marco Contextual</b> .....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Contextualización de la Organización .....	16
2.3. Corazón ideológico.....	17
2.4. Análisis del entorno.....	19
2.5. Herramientas de comunicación interna.....	21
<b>Capítulo III</b> .....	24
<b>Marco Teórico</b> .....	24
3.1. La organización.....	24
3.2. Comportamiento organizacional.....	26
3.2.1. Teoría de la organización .....	30

3.2.2.	Desarrollo Organizacional .....	33
3.3.	Cultura Organizacional .....	35
3.4.	Clima organizacional .....	38
3.5.	Variables del clima organizacional .....	46
3.5.1.	Comunicación.....	46
3.5.2.	Comunicación organizacional.....	47
3.5.3.	Comunicación Interna .....	48
3.5.4.	Barreras de la comunicación .....	50
3.5.5.	Retroalimentación – Feedback.....	51
3.6.	Remuneración .....	52
3.6.1.	Salario y Prestaciones.....	54
3.7.	Motivación .....	55
3.8.	Liderazgo .....	56
3.9.	Rotación de personal.....	57
3.9.1.	Satisfacción laboral .....	60
3.9.2.	Recursos Humanos.....	62
3.9.3.	Capital Humano.....	63
3.9.4.	Capacitación de personal .....	65
3.10.	Resumen de marco teórico y correlación con tema de estudio .....	66
	<b>Capítulo IV.....</b>	<b>70</b>
	<b>Metodología .....</b>	<b>70</b>
4.1.	Tipo de investigación.....	70
4.1.1.	Enfoque cuantitativo .....	71
4.2.	La técnica.....	72
4.2.1.	Encuesta .....	72
4.2.2.	Cuestionario .....	73
4.3.	Área de estudio .....	74
4.4.	Selección de la muestra .....	74
4.4.1.	Universo .....	75
4.5.	Variables.....	76
4.5.1.	Operacionalización de las variables .....	76
4.6.	Temporalidad .....	77
4.6.1.	Profundidad.....	77

4.6.2. Plan de aplicación.....	77
4.7. El instrumento.....	78
4.8. Resumen de metodología.....	80
<b>Capítulo V.....</b>	<b>81</b>
<b>Análisis de resultados.....</b>	<b>81</b>
5.1. Análisis de encuesta.....	81
5.2. Conclusiones.....	94
5.3. Recomendaciones.....	101
<b>Bibliografía.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>109</b>

## Índice de tablas

TABLA 1. CAUSAS DE ROTACIÓN .....	2
TABLA 2. TIEMPO EXTRA PAGADO DURANTE 2017 .....	3
TABLA 3. TOP 5 CON MENOS DE 500 COLABORADORES .....	13
TABLA 4. TOP 5 DE 500 A 5000 COLABORADORES.....	13
TABLA 5. TOP 5 CON MÁS DE 5000 COLABORADORES .....	13
TABLA 6. VALORES ASIGNADOS A FICHA DE IDENTIFICACIÓN.....	78
TABLA 7. VALORES ASIGNADOS A LOS ÍTEMS .....	79
TABLA 8. PUNTAJES DE ENCUESTA.....	79
TABLA 9. NIVEL DE SATISFACCIÓN .....	82
TABLA 10. DESGLOSE DE PUNTAJE Y PORCENTAJE .....	83
TABLA 11. TENDENCIA DE RESPUESTAS .....	84
TABLA 12. PRESUPUESTO .....	98

## Índice de cuadros

CUADRO 1. PROPUESTA DE VALOR .....	18
CUADRO 2. MISIÓN DE OPERACIONES .....	18
CUADRO 3. VISIÓN 2020 ZONA SURESTE .....	18
CUADRO 4. ANÁLISIS DE MICROENTORNO DE LA TIENDA DE CONVENIENCIA.....	20
CUADRO 5. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE TEORÍAS ORGANIZACIONALES.....	31
CUADRO 6. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	34
CUADRO 7. ESTRATEGIAS PARA PRESERVAR Y DIFUNDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	37
CUADRO 8. LAS VARIABLES MÁS IMPORTANTES DE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES .....	42
CUADRO 9. IMPORTANCIA, USOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	49
CUADRO 10. ¿SOBRE QUIÉN SE RECOLECTARÁN LOS DATOS? .....	74
CUADRO 11. PLAN DE ACCIÓN .....	98
CUADRO 12. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS.....	99



## Índice de figuras

FIGURA 1. ORGANIGRAMA.....	19
FIGURA 2. PEST (ANÁLISIS DEL MACROENTORNO).....	19
FIGURA 3. CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	29
FIGURA 4. ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	43
FIGURA 5. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
FIGURA 6. MODELO DE MOTIVACIÓN.....	55
FIGURA 7. RELACIÓN ENTRE TEMA DE INVESTIGACIÓN Y MARCO TEÓRICO .....	69
FIGURA 8. TAMAÑO DE LA MUESTRA. ....	75
FIGURA 9. ESCALA PORCENTUAL DE SATISFACCIÓN LABORAL A NIVEL GLOBAL .....	82
FIGURA 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	99

## Introducción

El clima organizacional involucra factores externos del entorno empresarial, pero también factores internos como: motivación, sentido de pertenencia y crecimiento laboral. Al respecto, Puchol (1994), considera que una de las principales causas de rotación en las organizaciones es la insatisfacción laboral. (Citado en Flores, Abreu y Baddi, 2008).

En la actualidad algunas corporaciones sufren altos índices de rotación de personal, por consiguiente, esto se convierte en un grave problema para los colaboradores que siguen cumpliendo sus funciones, ya que se ven afectados con exceso de trabajo; lo que desencadena agotamiento y estrés, por ende, clima laboral inestable.

La presente investigación busca reflejar experiencias laborales, analizando la percepción que tiene un set de trabajadores con relación a la organización que pertenece, identificando si el clima organizacional es un factor determinante para que se presente una alta rotación de personal. Se utilizará el nombre de “Tienda de Conveniencia” para hacer referencia a la empresa debido a que es una marca registrada y los datos proporcionados tienen alto grado de confidencialidad; es importante mencionar que el uso de toda la información es sin fines de lucro y solo para aplicarla en esta investigación.

La Tienda de Conveniencia tiene presencia en todo México, pero la investigación se centra en un sector de la plaza Puebla/Tlaxcala. La empresa ha desarrollado estrategias de renovación para liderar en el mercado gracias a la innovación, cubriendo las necesidades de los consumidores en un mundo tan cambiante, pero no así con sus colaboradores. El primer capítulo está conformado por planteamiento del problema, preguntas y objetivos de investigación, alcances, limitaciones, hipótesis y justificación.

Durante 1960 los estudios relacionados con el clima organizacional toman relevancia, sin embargo, actualmente hay una fuerte área de oportunidad referente al tema. El capítulo dos incluye investigaciones previas sobre el clima organizacional, satisfacción laboral y rotación de personal, en este apartado se

contextualiza a la organización destacando: corazón ideológico, análisis del entorno y algunas herramientas de comunicación interna que emplea la Tienda de Conveniencia para medir el clima organizacional. Se anexa información sobre la forma en cómo algunas empresas han mejorado el clima laboral mediante la implementación de diferentes estrategias.

El marco teórico está ubicado en el capítulo tres, se tomará como punto de partida la evolución de las teorías del comportamiento organizacional, desde las aportaciones de Frederick Taylor y Max Weber, a partir de las cuales surgen diversas contribuciones que es necesario conocer y valorar para tener conocimiento sobre la organización del trabajo eficiente.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de clima organizacional, por lo tanto, se creará secuencia lógica entre las dimensiones organizacionales que forman parte de una empresa, para posteriormente analizar las variables que miden el clima organizacional. Diversos estudios sobre clima organizacional hacen énfasis en la variable comunicación, destacando su importancia, ya que el clima laboral es una forma de comunicación dentro de la empresa. También se analizan otras variables como: motivación, remuneración, liderazgo, satisfacción laboral y desempeño de RRHH a través del proceso de reclutamiento y la capacitación de personal.

La idea principal de los estudios de clima laboral radica en: toda persona percibe de manera diferente el contexto en el que se desenvuelve, su comportamiento estará influenciado por situaciones internas y externas. El capítulo cuatro contiene la información metodológica, utilizando el enfoque cuantitativo se desarrolló una encuesta para medir parte del clima organizacional en la Tienda de Conveniencia y conocer el nivel de influencia que tiene en el índice de rotación laboral.

La investigación concluye con el análisis de resultados, en este capítulo se podrá identificar la relación entre variables y objetivos de investigación, se propone un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia, disminuyendo así la rotación de personal.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

Las grandes empresas han desarrollado un conjunto de creencias, valores y actitudes propio de la organización denominado Cultura Organizacional, metodología fundamental para la consolidación de objetivos organizacionales ya que transmite sentido de pertenencia a los colaboradores, sin embargo, en repetidas ocasiones las empresas olvidan fortalecer la cultura organizacional originando clima laboral inestable.

En México las tiendas de autoservicio sufren altos índices de rotación, gran parte de la rotación se debe a factores internos, por tal motivo se analizará el caso Tienda de Conveniencia plaza Puebla/Tlaxcala. La Tienda de Conveniencia se expande por todo México, la plaza Puebla/Tlaxcala cuenta con más de 590 sucursales, convirtiéndose en la segunda plaza más grande a nivel nacional, pero al mismo tiempo tiene un gran número de vacantes.

El problema radica en que la compañía se ha convertido en apagafuegos, es decir: cubren un hueco, pero dan pie a la apertura de otro. Se preocupan por el ambiente laboral de algunos colaboradores, pero no dan seguimiento oportuno a todo el personal.

En 2017 durante la Reunión Anual de Líderes (RAL) se dieron a conocer los siguientes datos:

- Tienda de Conveniencia a nivel nacional durante 2016 tuvo 1100 bajas por mes.
- La zona sureste a la que pertenece Puebla/Tlaxcala tuvo 1130 bajas por mes, con un porcentaje de 87.67% anual.
- El puesto con mayor rotación en Puebla/Tlaxcala es el de cajero con un 117% anual.
- Tienda de Conveniencia en plaza Puebla/Tlaxcala tuvo 3302 bajas durante 2016.

- La principal causa de baja es el abandono de trabajo.

En 2018 se realizó la reunión anual entre Sindicato y Tienda de Conveniencia para revisar el Contrato Colectivo de Trabajo y posteriormente llegar a un acuerdo para el incremento de salario, se dieron a conocer los siguientes datos.

- La zona sureste a la que pertenece Puebla/Tlaxcala tuvo 89.4% de rotación anual durante 2017.
- Tienda de Conveniencia plaza Puebla/Tlaxcala durante 2017 tuvo 3180 bajas.

La siguiente tabla enlista las principales causas de rotación que la Tienda de Conveniencia identificó durante 2017:

**Tabla 1.** *Causas de rotación*

Causas de rotación	No. de bajas	Porcentaje
Abandono de trabajo	1229	36%
Faltas injustificadas	423	12%
Problemas familiares	327	10%
Motivos de salud	184	5.7%
Total	2063	63.7%

Fuente. Elaboración propia con información de Martínez, B. Revisión de Contrato Colectivo de Trabajo 2018, Tienda de Conveniencia, plaza Puebla/Tlaxcala.

El 63.7% de la rotación anual que tiene la Tienda de Conveniencia se encuentra agrupado en cuatro causas de rotación, por ello la importancia de realizar la presente investigación, como dato adicional se anexa el costo de tiempo extra pagado durante 2017.

**Tabla 2.** *Tiempo extra pagado durante 2017*

Tiempo extra	Valor
Doble	\$51,598,968.00
Triple	\$10,758,332.00
Total	\$62,357,300.00

Fuente. Elaboración propia con información de Martínez, B. Revisión de Contrato Colectivo de Trabajo 2018, Tienda de Conveniencia, plaza Puebla/Tlaxcala.

Existen ciertos factores que han marcado un antes y después en la historia del clima organizacional de la Tienda de Conveniencia (inseguridad, ausentismo, el proceso de reclutamiento, la capacitación de personal y la relación entre colaboradores y recursos humanos). Dichos factores pueden servir como punto de partida para desarrollar la investigación.

### 1.1. Preguntas de investigación

#### Pregunta general

¿El clima organizacional es un factor determinante para que se presente una alta rotación de personal en la Tienda de Conveniencia?

#### Pregunta específica

¿Qué efectos tiene el clima organizacional en el índice de rotación de personal de la Tienda de Conveniencia?

### 1.2. Objetivos

#### Objetivo general

- Identificar factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.

### **Objetivos específicos**

- Determinar las características del clima organizacional que existe en la Tienda de Conveniencia.
- Distinguir los factores de la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.
- Definir los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia
- Proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia, disminuyendo así la rotación de personal.

### **1.3. Justificación**

El clima organizacional se ha convertido en un factor determinante para el crecimiento y desarrollo de las empresas. Gestionar una imagen adecuada de la organización, crear estrategias de comunicación que permitan la innovación y mejorar el clima laboral dentro de la empresa influye considerablemente para alcanzar los objetivos empresariales.

Es importante preguntarnos ¿qué hay de las preocupaciones hacia los trabajadores y los estímulos que perciben para desarrollarse de la mejor manera en su trabajo u oficio? Por esa razón, se debe ser relevante en estos aspectos hacia el colaborador de una empresa. Es necesaria la preocupación sobre el efecto del clima organizacional en la rotación de personal, a través de algunas variables como: motivación, satisfacción laboral, comunicación interna y el desempeño de recursos humanos.

Se considera oportuno realizar esta investigación porque existe un gran número de tiendas de autoservicio que sufren altos índices de rotación en todo el territorio nacional, impactando a los inversionistas, empleados y clientes. La presente investigación busca ampliar los paradigmas sobre el impacto que tiene

el clima organizacional en la rotación de personal, además ser punto de partida para involucrar al comunicólogo en temas organizacionales que en repetidas ocasiones son direccionados a psicólogos. Los resultados servirán como marco de referencia para corregir áreas de oportunidad, beneficiando a los departamentos que trabajan a diario con capital humano, por ejemplo; RRHH y los consultores de personal.

Al plantear como tema de investigación el clima organizacional se debe tomar en cuenta que el número de encuestados sea representativo del número total de colaboradores activos, para que los resultados obtenidos contribuyan a un cambio. La investigación se centra en conocer la situación organizacional de la Tienda de Conveniencia Puebla/Tlaxcala distrito cinco.

La congruencia entre lo que se promueve y lo que realmente se vive dentro de una empresa, juega un papel primordial a la hora de medir el clima organizacional, por ello es importante realizar encuestas a los colaboradores para detectar identificar factores del clima organizacional, que afecten la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.

#### **1.4. Hipótesis**

H0= La rotación de personal aumenta si el clima organizacional de la Tienda de Conveniencia no es adecuado.

#### **1.5. Alcances y Limitaciones**

##### **Alcances**

- Se logrará evaluar la influencia del clima organizacional en el índice de rotación de personal.
- El estudio contempla a un set de trabajadores que pertenece a la cadena de tiendas de conveniencia en la plaza Puebla/Tlaxcala, se solicitará el apoyo de los colaboradores para responder la encuesta.



- La Tienda de Conveniencia utiliza el formato 24/7, por lo tanto, el muestreo considera a colaboradores de los diferentes turnos.
- Las respuestas obtenidas proporcionarán resultados del clima organizacional en una zona específica, dando credibilidad a la investigación.
- Los recursos utilizados en esta investigación (financieros, humanos y materiales) serán mínimos.

### **Limitaciones**

- Por cuestiones de confidencialidad no se puede utilizar el nombre real de la empresa.
- Contemplar el horario de entrada y salida de los colaboradores para no intervenir en sus múltiples ocupaciones.

Se eligió como variable independiente al clima organizacional porque la investigación plantea determinar si el clima organizacional es un factor determinante para que se presente una alta rotación de personal en la Tienda de Conveniencia, por lo tanto, la rotación de personal será la variable dependiente. A través de los objetivos específicos se pretende determinar las características del clima organizacional en la Tienda de Conveniencia, distinguir los factores de la rotación de personal, y definir los factores del clima organizacional que impactan la rotación de personal.

## Capítulo II

### Marco Contextual

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Los estudios sobre el clima organizacional adquieren gran relevancia en las empresas para mejorar diversos aspectos organizacionales, a continuación, se exponen las investigaciones que han servido como punto de partida para el desarrollo de este proyecto.

Un estudio realizado por Gallup revela que el número de empleados insatisfechos es más del doble de los que sí están satisfechos. En 2013 encuestaron a 230,000 empleados en 142 países, Gallup descubrió que sólo el 13% de los trabajadores se siente comprometido con su trabajo, 63% no están contentos, mientras que el 24% odia su puesto de trabajo. Se puede apreciar que el 87% de los trabajadores en todo el mundo tienen cierto nivel de insatisfacción laboral, considerando la información anterior se puede deducir que los trabajadores se sienten frustrados, por lo tanto, los centros de trabajo son menos productivos (Adams, 2013).

Keep On Moving (KOM), es un consorcio mexicano que integra diferentes servicios especializados en el capital humano y proyectos integrales. KOM retomó el estudio "Preparing for take-off" que indica 23% de aumento en rotación laboral a nivel mundial entre 2013 y 2018, además considera que la mejor solución para reducir la rotación es la mejora continua del clima laboral (KOM, 2018).

Los resultados del estudio sobre satisfacción laboral realizado por Gallup, indican que Panamá tiene el mayor porcentaje de satisfacción con 37%, seguido de USA con 30%, Qatar 28% y Brasil 27%, por otro lado, los países con menor nivel de satisfacción son: Alemania con 15%, Argelia tiene 12%, en Francia 9%, Japón 7%, China 6%, Israel 6% y Túnez que apenas alcanzó el 5% de empleados satisfechos. México se encuentra en la última posición de América

Latina, 12% de los trabajadores se encuentran satisfechos, 60% insatisfechos y 28% detesta su trabajo (Adams, 2013).

La firma Gallup propone comunicarse con los trabajadores que tienen bajo nivel de satisfacción laboral; los empleadores deben acercarse al capital humano e informar lo que se espera de ellos, felicitarlos cuando hacen bien sus actividades, motivarlos y brindarles las herramientas necesarias para cumplir sus funciones (Adams, 2013). Este estudio será de gran ayuda para identificar el nivel de satisfacción laboral a nivel mundial, tener como marco de referencia los países con mayor satisfacción laboral y la posición que ocupa México.

Las organizaciones deben procurar el bienestar del capital humano, de lo contrario corren el riesgo de incrementar la rotación de personal. De acuerdo con “Preparing for take – off” los principales factores que elevan la rotación son: la ejecución de un mal proceso de reclutamiento, falta de estrategias de integración para los nuevos colaboradores, poca afinidad del candidato con la cultura corporativa de la empresa, el salario que ofrece la organización, expectativas de promoción y evolución laboral, accesibilidad geográfica a la zona del empleo y el ambiente laboral (KOM, 2018).

Gracias al análisis de KOM (2018) acerca de “Preparing for take – off” se puede vincular la rotación de personal a la calidad del clima organizacional, por tal motivo, se incluye en la presente investigación.

Uribe (2015) en el libro “clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales”, recopila información sobre el efecto del clima organizacional con respecto a la conducta y desempeño de colaboradores mexicanos en una Institución de Educación Superior (IES). Jesús Uribe en colaboración con Juana Patlán y Edgar Martínez exponen un caso con el objetivo de asociar el clima organizacional y el liderazgo de servicio a la satisfacción laboral, considerando que los profesores de tiempo completo (PTC) necesitan apoyo de sus superiores para cumplir sus funciones.

La investigación es transversal, de tipo explicativa, con una muestra de 226 PTC, de una población conformada por 2510 profesores, la edad promedio es de 49.9 años, 60.6% son hombres y 39.4% mujeres. En promedio trabajan 7.28 horas diarias y tienen antigüedad de 9.48 años. La variable dependiente es satisfacción laboral, mientras que clima organizacional y liderazgo fungen como variables independientes.

Se utilizaron tres instrumentos de medición, uno por cada variable, para las respuestas se usó la escala tipo Likert de cinco puntos. En la satisfacción laboral se empleó la versión corta del Minnesota Satisfaction Questionnaire (Short form) de Weiss, Dawis, England y Lofquist, tomando como referencia la teoría de dos factores de Herzberg, los resultados de confiabilidad son mayores a 0.80.

Para la variable clima organizacional se usó la versión EMCO de Gómez y Vicario que considera factores individuales, interpersonales y grupales, por último, en la variable liderazgo de servicio se utilizó la escala de Liderazgo de servicio de Liden Wayne, Zhao y Henerson, esta escala mide diversos factores como: apoyo emocional al personal, empoderamiento, crecimiento y desarrollo del personal, dar prioridad a los subordinados, habilidades y comportamiento ético

Los resultados indicaron que la satisfacción laboral aumenta cuando los colaboradores perciben un clima organizacional favorable, se sienten apoyados por sus superiores e identifican un nivel de liderazgo que se enfoca en las necesidades y metas de los trabajadores. (Uribe, 2015, p. 67).

María Doris Hernández Ochoa periodista mexicana considera que en México el clima organizacional se ve afectado debido a: favoritismos dentro de la organización, no valoran su trabajo, no hay oportunidad de desarrollo y porque que su centro de trabajo no es saludable psicológicamente y emocionalmente. De acuerdo con información proporcionada por INEGI, en 2016 cerca de 760 mil

personas abandonaron su trabajo debido a los bajos salarios y el alto nivel de estrés.

La mayoría de las empresas no fijan sueldos, sino que optan por aplicar la ley de oferta y demanda; a mayores solicitantes, menores sueldos porque al final los que necesiten una fuente de empleo terminaran por aceptarlo (Hernández, 2016).

Las aportaciones de Hernández (2016) son importantes para la presente investigación ya que cuenta con datos emitidos por INEGI, además se identifica que las causas de rotación laboral están relacionadas con variables del clima organizacional.

Un estudio realizado por SH México en 2016 sobre la rotación laboral; indica que la tasa de rotación promedio en México fue de 16.7%, mientras que en un estudio realizado por Catalyst, el costo de reemplazar una posición puede representar del 50% al 60% del salario anual de dicho puesto, por lo tanto, el costo total de la rotación va del 150% al 200%, y el tiempo promedio para reemplazar al colaborador es de 52 días. La rotación laboral también impacta económicamente a las organizaciones y el costo para reemplazar vacantes es muy elevado, reemplazar una posición implica pago de tiempo extra, gastos de contratación, capacitación, mayor carga de trabajo donde hay vacantes y menor productividad (Tomasini y Austria, 2018).

Los datos proporcionados por Tomasini y Austria se relacionan con el tema de investigación planteado, ya que al analizar el clima organizacional las empresas pueden identificar posibles causas de rotación laboral e implementar acciones correctivas, por consiguiente, reducir gastos.

Jesús Uribe expone un segundo caso sobre clima organizacional en colaboración con Juana Platán y Rosalía Hernández cuyo objetivo es identificar el efecto del clima y compromiso organizacional en la satisfacción laboral y la intención de rotación.

Se emplearon cuatro instrumentos de medición, uno por cada variable, para las respuestas se usó la escala tipo Likert de cinco puntos. Con relación a satisfacción laboral se utilizó la versión corta del Minnesota Satisfaction Questionnaire (Short form), con respecto al clima organizacional se usó la versión EMCO de Gómez y Vicario. Para el compromiso organizacional se empleó la escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer, por último, en la variable intención de rotación se usó la escala de intención de rotación de Mobley, Homer y Hollingsworth

Los resultados indican que tanto el clima como el compromiso organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral e intención de rotación en una muestra de trabajadores de una IES, con lo cual es posible afirmar que el clima organizacional es una variable que impacta de manera directa a otras variables de resultados como son la satisfacción laboral y la intención de rotación. (Uribe, 2015, pp. 77-82).

Las aportaciones de Uribe (2015) muestran el impacto que tiene el clima y comportamiento organizacional en la satisfacción laboral y la intención de rotación, por lo tanto, servirán como punto de partida para desarrollar el instrumento de medición de la investigación en curso.

El clima organizacional en México tiene fuertes áreas de oportunidad, por tal motivo, se consideró pertinente incluir un apartado con los mejores lugares para trabajar en México, así como las prácticas realizadas por dos empresas que han sido parte de Great Place to Work®.

Great Place to Work® es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con presencia en más de sesenta países, cuenta con una certificación que acredita los mejores lugares para trabajar. Por treinta años han mostrado que los lugares de trabajo con culturas de alto nivel y confianza tienen mayor grado de innovación, satisfacción, sentido de pertenencia en los empleados y agilidad de respuesta de la organización a su entorno, esta certificación se desarrolló para acompañar a las organizaciones en la optimización y consolidación de culturas de confianza.

Las empresas que cuentan con la certificación Great Place to Work® se posicionan como un excelente lugar para trabajar en México y el mundo, ya que se interesan por sus colaboradores y el país. El proceso de certificación es muy dinámico para medir y desarrollar una mejor cultura empresarial.

Las etapas que conforman la certificación son las siguientes:

1. Encuesta a los empleados.
2. Informe cultural, para detallar las prácticas culturales.
3. Análisis de resultados a profundidad que determina si es una empresa viable para certificación.
4. Promover la certificación.
5. Ganar reconocimiento, ya que será anexada a la lista de mejores lugares de trabajo durante doce meses.

En la página oficial de Great Place to Work® se enlistan algunas características que dan confiabilidad y validez a la certificación.

1. Datos de comparación inigualables y métodos recomendados de organizaciones de primer nivel.
2. Metodología de investigación comprobada a través de la encuesta Trust Index ®
3. Décadas de experiencia en investigación y consultoría cultural.
4. Ponen en práctica lo que profesan.
5. Reconocimiento nacional, asociación con medios más influyentes en México permitiendo que los clientes sean foco de atención de la prensa internacional.
6. Ofrecen cultura para todos; en cualquier tipo de organizaciones legalmente establecidas, sin importar sector o tamaño.

A continuación, se anexa el top 5 de los mejores lugares para trabajar en México certificados por Great Place to Work® 2018.

**Tabla 3. Top 5 con menos de 500 colaboradores**

<b>Multinacionales con menos de 500 colaboradores</b>			
<b>Posición</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Colaboradores</b>
1	Luxoft	Information Technology: Software	116
2	Casa Sauza S. d R.L de C.V.	Manufacturing & Production: Food products/ Beverages	199
3	JAFRA	Manufacturing & Production: Personal and Household goods	358
4	Polaris México	Retail	54
5	Dimensión Data	Information Technology	104

Fuente. GPTW, 2018.

**Tabla 4. Top 5 de 500 a 5000 colaboradores**

<b>De 500 a 5000 colaboradores</b>			
<b>Posición</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Colaboradores</b>
1	Cisco	Information Technology	1209
2	Catalonia Hotels & Resorts	Hospitality: Hotel/Resort	1739
3	American Express Company (México) S. A de C.V.	Financial Services & Insurance: Banking/Credit Services	4377
4	Hilton	Hospitality: Hotel/Resort	2413
5	SC Johnson & Son	Manufacturing & Production: Personal and Household goods	715

Fuente. GPTW, 2018.

**Tabla 5. Top 5 con más de 5000 colaboradores**

<b>Con más de 5000 colaboradores</b>			
<b>Posición</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Colaboradores</b>
1	Infonavit	Financial Services & Insurance	5123
2	GENTERA	Financial Services & Insurance	17096
3	Grupo Financiero Scotiabank	Financial Services & Insurance: Banking/Credit Services	10756
4	Posadas	Hospitality: Hotel/ Resorts	15543
5	AT&T, México	Telecommunications	18655

Fuente. GPTW, 2018.



Dentro del top 5 con menos de 500 colaboradores se aprecia en la cuarta posición “Polaris México” una empresa dedicada al retail (venta a detalle o comercio minorista) que guarda relación con la cadena de tiendas de conveniencia a estudiar, sin embargo, el número de colaboradores en la plaza Puebla/Tlaxcala es mayor a 4000 y Polaris México solo tiene 54.

Respecto al top 5 de 500 a 5000 colaboradores no hay alguna empresa que se relacione con el sector de la Tienda de Conveniencia, pasa lo mismo con el top 5 con más de 5000 colaboradores, gracias a Great Place to Work® se puede identificar que a excepción de Polaris México, las tiendas retail no forman parte del top 5 de los mejores lugares para trabajar en México.

Las siguientes empresas han formado parte Great Place to Work® y aunque no son del sector retail han desarrollado diversas estrategias para elevar el nivel de satisfacción en sus colaboradores, además son empresas que valoran al capital humano propiciando buen clima laboral, por lo tanto, servirán para apoyar el sustento teórico, describiendo algunas prácticas organizacionales que las distinguen de otras compañías.

### **Resuelve**

Se fundó en 2009, ofrece diversos servicios entre los cuales el más destacado es refinanciar las deudas que tienen sus clientes con tarjetas de crédito y préstamos personales, son personas que ya dejaron de pagar, pero si quieren hacerlo. Esta empresa en sus inicios solo contaba con un empleado y los dos fundadores (Juan Pablo Zorrilla y Javier), actualmente tiene 1,200 colaboradores en México, Colombia y Argentina.

La compañía cuenta con área interna de RRHH vigilada por Javier uno de los fundadores, quién dedica 60% de su tiempo a dicha área y con frecuencia estudia e implementa nuevas estrategias que permitan mejorar el ambiente organizacional. Para reclutar colaboradores utilizan métodos tradicionales, sin embargo, lo que más le ha funcionado es el programa de referidos; es decir las personas que ya trabajan con ellos refieren a candidatos y obtienen una compensación si el candidato es contratado.

Resuelve con frecuencia analiza el desempeño de sus colaboradores, evaluando la satisfacción laboral, con la información obtenida toman diferentes decisiones como el desarrollo de talento o quién no debe seguir en la empresa. El fundador Javier argumenta que la gente más productiva es mejor compensada, al principio los muy buenos ganaban casi igual que los regulares, y eso no funciona bien. El desarrollo de las personas que tienen buenos resultados es constante, consiste simplemente en darles cada vez mayores responsabilidades para que estén motivados (Tomasini y Austria, 2018, p.68).

### **De la Riva Group**

Es una agencia de investigación de mercados fundada por Gaby de la Riva hace 30 años, actualmente es dirigida por Eduardo de León, hijo de la fundadora. La empresa inicio con una persona y ahora tiene 400 colaboradores. Dentro de sus servicios ofrecen la venta de información y metodologías para que sus clientes puedan obtener mejores ganancias.

De León (2018) afirma que en la actualidad se enfrentan a un reto muy importante en recursos humanos; la convivencia de cuatro generaciones en una misma empresa, (baby boomers, generación X, millennials y generación Z). El reto es buscar planes e incentivos y alinear las estrategias de la compañía con los intereses de las cuatro generaciones. (Citado en Tomasini y Austria, 2018, p.69).

Eduardo de León considera que cada día es más difícil reclutar colaboradores, por lo cual es importante conocer lo que necesitan y lo que quieren, al ser una compañía dedicada a la investigación de mercado implementan estrategias para saber que buscan los colaboradores en la empresa, sin olvidar los objetivos del negocio. Ante dicha situación tiene iniciativas como dar dos cervezas gratis por persona los viernes, masajes de 15 minutos durante la semana y espacios recreativos, todo en medida de lo posible, haciendo que la experiencia de trabajo sea agradable ya que en ocasiones pasamos más tiempo aquí que en nuestras casas (Tomasini y Austria, 2018).

## **2.2. Contextualización de la Organización**

La primera tienda de autoservicios que se abrió en México fue Bodega Aurrera en 1958, propiedad de la empresa Almacenes Aurrera. Respecto a la Tienda de Conveniencia, la empresa inauguró sus primeras tiendas en 1978 en Monterrey, al año siguiente ya operaba en Chihuahua, Hermosillo y Mexicali.

En 1982 la Tienda de Conveniencia creó el formato “comisionista mercantil” que consistía en concesionar las tiendas a un equipo de trabajo encabezado por un jefe de familia, durante la década de los 90's la empresa aceleró el crecimiento a través de la expansión en todo México. Para finales de 2018 la Tienda de Conveniencia contaba con 18,000 unidades en operación, bajo el esquema de comisionista mercantil y empleados propios (sindicalizados).

La Tienda de Conveniencia ofrece variedad de productos como: abarrotes, botanas, refrescos, jugos, cerveza, alcohol, comida rápida, tecnología, lácteos, entre otros. En esta empresa se busca satisfacer las necesidades de los clientes y también ofrece el pago de servicios: luz, agua, gas, internet, teléfono, compra de boletos de autobús, depósitos bancarios, envíos y retiros de dinero, etcétera.

La Organización cuenta con 590 tiendas distribuidas en Puebla y Tlaxcala. El concepto de 24 horas por los 365 días del año le ha permitido convertirse en el establecimiento preferido por los consumidores. Gracias a la innovación los clientes pueden pagar sus servicios a cualquier hora, los depósitos bancarios tienen una hora límite y se realizan de 6:00 am a 10:00 pm, de lunes a domingo lo cual es de gran ayuda para los clientes, porque los bancos ofrecen servicio de lunes a viernes y en promedio cierran a las 4:00 pm.

La Tienda de Conveniencia plaza Puebla/Tlaxcala cuenta con una plantilla de 4130 empleados, cada tienda opera con 6 colaboradores y un líder, actualmente 3600 es el número de colaboradores activos, teniendo 530 vacantes. La escolaridad mínima para ingresar es secundaria, aunque hay excepciones donde algunos colaboradores solo cursaron primaria. Al ingresar se obtiene un contrato de auxiliar, posteriormente hay carrera de desarrollo que permite a los 3 meses

subir de puesto como encargado y a los 6 meses se puede obtener el puesto de líder.

La empresa ha logrado fortalecer su cultura organizacional incluyendo código de conducta, valores, misión, visión y propuesta de valor, aunque la falta de difusión y congruencia ha provocado que los colaboradores no se identifiquen con la compañía. Sin embargo, la comunicación interna que hay en la Tienda de Conveniencia también es detonador del clima organizacional.

### **2.3. Corazón ideológico**

#### ➤ Misión

Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestro cliente de una manera amable, rápida, práctica y confiable; creando Valor Económico y Humano en la Sociedad (Consumidores, Colaboradores, Proveedores y Accionistas), desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas.

#### ➤ Visión

Continuar siendo la tienda de conveniencia con mayor número de establecimientos en América Latina.

#### ➤ Filosofía

Nuestra razón de ser es servir y estamos convencidos de que seguiremos creciendo en la medida que sirvamos mejor a nuestros clientes.

#### ➤ Valores

Basamos nuestra labor diaria y crecimiento en los valores que guían a quienes formamos parte de esta organización.

Valores centrales: integridad, respeto a las personas, sencillez, trabajo en equipo y sobriedad.

Valores de negocio: pasión por el servicio, renovación, orientación al oficio y liderazgo.

Los siguientes cuadros explican parte de la filosofía que la Tienda de Conveniencia promueve.

### **Cuadro 1.** *Propuesta de valor*

Todos los días, en todos lados a todas horas,  
Siempre hay una tienda de conveniencia cerca de ti;  
la tienda de conveniencia te entiende,  
por eso siempre está ahí, para simplificar tu vida  
y satisfacer tu sed y tus antojos  
mejor que nadie.

Fuente. Recuperado de Comunicación interna de Tienda de Conveniencia S.A de C.V.

### **Cuadro 2.** *Misión de operaciones*

Deleitar a nuestros clientes con un servicio amable, rápido, práctico y confiable, creando valor económico y humano en la sociedad a través de...

Gente en tienda habilitada, comprometida y feliz

Procesos definidos dentro de un sistema de trabajo

Ejecución eficiente de la propuesta de valor alineada al consumidor

Una tienda con imagen impecable en un ambiente agradable

Fuente. Recuperado de Comunicación interna de Tienda de Conveniencia S.A de C.V.

### **Cuadro 3.** *Visión 2020 Zona Sureste*

En la Zona Sureste vivimos los valores.

Somos gente en equilibrio, satisfecha y feliz, contamos con la mejor persona en cada puesto, con desarrollo permanente de habilidades y talento. Basamos nuestro trabajo en procesos y mejora continua. Hacemos que la experiencia de compra de nuestro cliente sea única e irrepetible, generando tanta confianza y lealtad, que nuestra tienda es una extensión de su hogar.

Estamos al alcance de nuestras comunidades. Participamos activamente para generar valor social: respetamos los entornos, medio ambiente, sociedad y gobierno. Generamos en la zona el mayor valor económico e innovación con crecimiento continuo y rentable.

Somos el mejor lugar para trabajar.

Fuente. Recuperado de Comunicación interna de Tienda de Conveniencia S.A de C.V.

La siguiente figura muestra aquellos niveles jerárquicos que tienen relación directa en cada Tienda de Conveniencia.

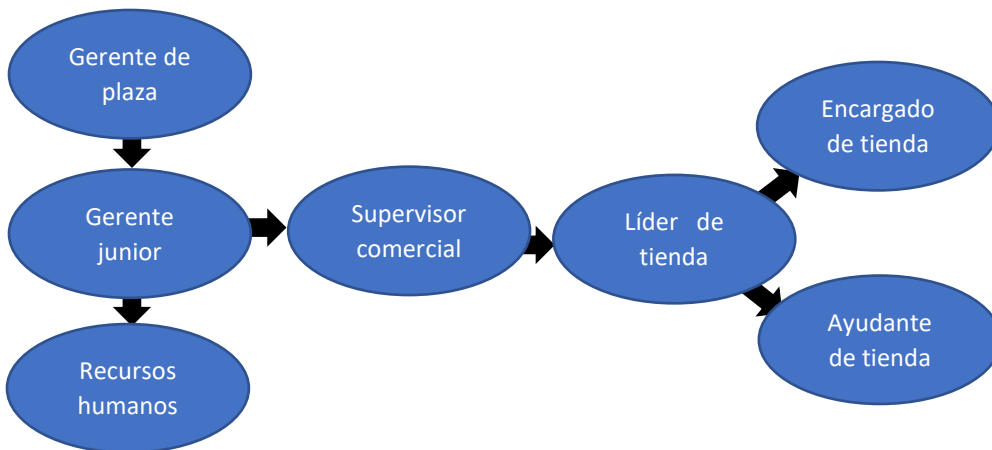


Figura 1. Organigrama

Fuente. Recuperado de Comunicación interna de Tienda de Conveniencia S.A de C.V.

## 2.4. Análisis del entorno

### Macroentorno

La figura 2 señala los factores del macroentorno que impactan directamente a la Tienda de Conveniencia, es importante mencionar que la competencia directa de estas tiendas es Farmacia Guadalajara y Bodega Aurrera.



Figura 2. PEST (análisis del macroentorno).

Fuente. Elaboración propia.

## Microentorno

El cuadro 4 destaca características esenciales del microentorno en la tienda de conveniencia.

**Cuadro 4.** *Análisis de microentorno de la Tienda de Conveniencia*

<b>Características</b>	<b>Análisis</b>
Crecimiento del negocio	Cuenta con crecimiento continuo y rentable gracias a la innovación que forma parte de la compañía, buscando satisfacer las necesidades del consumidor.
Experiencia empresarial	La cadena tiene 41 años en el mercado.
Capacidad de planificación	Gracias a la innovación busca satisfacer las necesidades de diferentes targets.
Capacidad de liderazgo	Es la tienda de conveniencia preferida por los mexicanos gracias a la cercanía y su practicidad.
Capacidad de organización	Tiene procesos definidos para la correcta operación de la tienda.
Capacidad de gestión	Empresa socialmente responsable que respeta la sociedad, gobierno y medio ambiente.
Capacidad de control y supervisión	Aunque tiene procesos definidos no se tienen homologados los criterios de seguimiento.
Capacidad de medir y evaluar resultados	Los diferentes departamentos que conforman la empresa se involucran para plantear metas alcanzables comparadas con el año anterior, pero hay área de oportunidad en temas de rotación laboral, ya que se tienen altos porcentajes de rotación anual.

Fuente. Elaboración propia.

## 2.5. Herramientas de comunicación interna

Para promover el clima y cultura organizacional la Tienda de Conveniencia utiliza diversas herramientas de comunicación interna.

Revista “Siempre listos, Siempre ahí”: es mensual y llega a las tiendas cada 28 días con el material POP conocido como Promotienda, el cual contiene las nuevas promociones. A través de esta revista se busca que los colaboradores conozcan más sobre la organización.

Código de ética: el apego a estos principios constituye una parte esencial de la cultura corporativa y son condición indispensable para el desempeño armonioso en el trabajo.

Comportamientos: esta organización cuenta con comportamientos definidos en cada puesto de trabajo para mantener los estándares que la compañía solicita.

Sistema de comunicación a tiendas: por medio de un portal de aplicaciones, la Tienda de Conveniencia publica comunicados (información importante que los colaboradores deben conocer).

Revisión vertical: es la herramienta que permite al líder detectar las áreas de oportunidad en cada colaborador, firmar compromisos si se requiere y conocer un poco más de manera individual a cada integrante del equipo, su realización es bimestral.

Dinámica de Cultura: herramienta que permite la integración del equipo y su enfoque es referente a valores morales. Se realiza una lectura para reflexionar, buscando la aplicación en el ámbito personal y laboral.

Minutas: existen diferentes tipos de minutas dentro de la Tienda de Conveniencia. Minuta de junta Supervisor-Lideres, Líder-Equipo y Junta tops. Las minutas tienen como objetivo dejar evidencia con respecto a la información relevante que la Tienda de Conveniencia da a conocer a sus colaboradores.

La Tienda de Conveniencia tiene un corazón ideológico muy enfocado a los clientes, pero no existe un manual de comunicación interna que especifique la



forma de usar las herramientas antes mencionadas, a excepción del código de ética y los comportamientos que traen instrucciones.

La empresa cuenta con Lineamientos de Retención<sup>1</sup> para minimizar la rotación de personal, pero estos no cumplen con su objetivo al 100%, ya que si una tienda tiene tres vacantes los lineamientos estipulan que el colaborador debe estar en turno 15 días con el líder de tienda de 7 am a 3 pm, pero si el líder de tienda cumple con este lineamiento será participe de la futura rotación de otro colaborador, debido a que solo se preocuparía por el bienestar del colaborador nuevo. El colaborador nuevo tiene la frescura para cumplir con las tareas, pero no el conocimiento; mientras que el colaborador que lleva cierto tiempo doblando turnos ya pide un descanso.

Respecto al proceso de reclutamiento, la Tienda de Conveniencia involucra al líder de tienda, supervisor comercial y reclutador, se realizan diferentes filtros para contratar al candidato, anteriormente se efectuaban entrevistas llamadas STARS<sup>2</sup>, pero la dificultad en las respuestas aminoraba el número de reclutados, actualmente se realiza una entrevista más sencilla que permite aumentar el número de candidatos, pero se ha vuelto una arma de doble filo debido a que no se seleccionan con efectividad, propiciando rotación temprana.

Con relación a capacitación de personal la Tienda de Conveniencia habilita a los colaboradores durante 10 días en una Tienda Entrenadora<sup>3</sup>, al terminar el periodo de capacitación se hace una evaluación para determinar las áreas de oportunidad que tienen los colaboradores, por otro lado, el personal de oficinas recibe capacitación en tienda una vez al año.

---

<sup>1</sup> Los lineamientos de retención son una estrategia de RRHH para reducir la rotación de personal en la tienda de conveniencia.

<sup>2</sup> Entrevista por competencias que utiliza RRHH para reclutar al personal en la tienda de conveniencia.

<sup>3</sup> Tienda de conveniencia con excelentes indicadores y que puede utilizarse como tienda escuela para los nuevos colaboradores.

Durante 2016 la Tienda de Conveniencia tuvo 3302 bajas, mientras que en 2017 el número de bajas fue 3180. Se puede apreciar que la rotación es muy similar; aunque en 2017 hubo mejoría es necesario identificar por qué rotan más de 3000 colaboradores al año, considerando que la plantilla de la plaza Puebla/Tlaxcala es de 4130. Aunque se han desarrollado diferentes estrategias para reducir la rotación de personal, ninguna ha sido efectiva.

Ante los altos índices de rotación la compañía debe desarrollar estrategias para generar acciones colaborativas que mejoren el clima organizacional por consiguiente minimizar la rotación, por tal motivo es importante el desarrollo de la presente investigación para analizar el clima organizacional de la Tienda de Conveniencia en Puebla/Tlaxcala identificando factores que impactan el desempeño del capital humano.

## Capítulo III

### Marco Teórico

Los temas abordados en el marco teórico direccionan la investigación desde el punto de vista del comunicólogo, sin embargo, la información recopilada pertenece a diferentes disciplinas de las ciencias sociales. Se puede considerar que el clima organizacional es resultado de la interacción entre colaboradores y procesos organizacionales.

El comportamiento organizacional es precursor de las teorías de la organización, por tal motivo, el marco teórico de la presente investigación contiene información sobre comportamiento organizacional, abordando diversos aspectos hasta llegar al clima laboral. Las variables más utilizadas para medir el clima organizacional son: motivación, recompensas, liderazgo, comunicación, capacitación, satisfacción, cultura, conflicto, mano de obra, capital humano, etc.

Se desarrollan diferentes temas de comunicación para sustentar la investigación y posteriormente elaborar la metodología, con el objetivo de distinguir los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.

#### 3.1. La organización

La palabra organización se define de diversas maneras, se relaciona con diferentes conceptos tales como empresa, organigrama, repartición formal de responsabilidades, así como, la puesta en práctica de esquemas de información o de flujo de materias, por eso es que no se encuentra una sola definición de organización, y todo este conglomerado de conceptos se prescriben desde diferentes disciplinas.

Las organizaciones se consolidan bajo el quehacer de una actividad para la misma sociedad y se basa en objetivos o intereses individuales, así como grupales. Una organización surge a partir del momento en que un grupo de

individuos con intereses divergentes manifiestan y concretan de manera conjunta alguna actividad (Castillo y Abad, 2013).

Torres (2014) retoma las definiciones de Weber, Barnard y Etzioni quienes coinciden en que “las organizaciones son grupos de personas que tienen metas comunes con una serie de actividades y fenómenos que se presentan en su interacción” (p. 256).

“Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos” (Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta, 2014, p. 31).

El origen de la palabra organización: proviene del vocablo griego “organón” y el primer uso que tuvo hacía referencia a la disposición de los órganos en el cuerpo humano, sin embargo, con el paso del tiempo el término se diversificó abarcando temas de orden, distribución, estructura y disposición de recursos. (Ortega, 2015).

Las organizaciones cuentan con tres medidas de atributos que las definen:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales: características que describen a una organización y la distinguen de otras.
- Medida perceptiva de los atributos individuales: vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados considerando el grado de satisfacción.
- Medida perceptiva de los atributos organizacionales: imagen intencional creada por la empresa. Forma en que la organización y/o unidades actúan con sus miembros y con la sociedad.

Dentro de los objetivos principales de una organización se encuentran: describir, analizar y comprender la manera en que están estructurados los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para determinar la acción organizada de individuos, su cooperación y trabajo en equipo, de este modo se puede identificar que tan eficientes son las competencias utilizadas por la empresa, para

formular acciones correctivas en sus procesos y obtener por consecuencia mejores resultados corporativos.

Las organizaciones cuentan con un sistema de normas, expectativas y valores que deberán seguirse por todos los integrantes de la misma, para ello, se debe capacitar a cada colaborador en las diferentes actividades que desempeñará, y con ello conseguir en medida de lo posible adaptación y aceptación del sistema organizacional.

### **3.2. Comportamiento Organizacional**

El comportamiento de un individuo está influenciado por un conjunto de características propias del sujeto y de su entorno. Existen dos escuelas que destacan premisas sobre el comportamiento del individuo respecto a su entorno. Una de ellas la escuela de la Gestalt, representada por: Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Kurt Lewin, que indica (los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función a la forma que ellos ven ese mundo). De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado (Brunet, 2014).

Por otro lado, la escuela funcionalista representada principalmente por Émile Durkheim y Talcott Parsons, explica que “el pensamiento y comportamiento depende de las diferencias individuales para la adaptación del individuo en su medio” (Brunet, 2014, p.14). Los funcionalistas destacan el papel de las diferencias individuales, permitiendo al empleado interactuar con su medio y participar en la determinación del clima organizacional.

Kinicki & Kreitner (2003) definen el comportamiento organizacional como un “campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo (...) Los tres niveles básicos del análisis del comportamiento organizacional son los individuos, grupos y organizaciones” (p.12).

Chiavenato (2009) considera que “el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (p.6).

Robbins (2009) afirma que “el comportamiento organizacional se ocupa de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta” (p.11). Robbins considera que el comportamiento organizacional estudia situaciones que se relacionan con el ausentismo, rotación laboral, puestos de trabajo y productividad, por lo tanto, se puede identificar la relación que tiene con el clima laboral.

Heath & Sitkin (2001) coinciden en que el comportamiento organizacional incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y los procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño de trabajo y tensión laboral (Citado en Robbins, 2009, p.11).

“El comportamiento organizacional se define como el estudio sistemático y la aplicación cuidadosa sobre la forma como la gente, individuos y grupos actúan en las organizaciones” (Newstron, 2011. p.3). Ayuda a los administradores a observar la conducta de los colaboradores dentro de la empresa, permitiendo entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando interactúan dos o más personas.

Cuando una maquina se descompone las personas reconocen que se necesita hacer algo, los administradores tratan de encontrar las causas de la descompostura mediante un análisis basado en su conocimiento de las operaciones y necesidades de la máquina. Al igual que ésta, un trabajador que funciona mal lo hace por causas definidas que pueden relacionarse con sus necesidades. Para que muestre mejoras, el trabajador requiere una atención tan hábil y profesional como la máquina. Si tratáramos (diéramos mantenimiento) al personal tan bien como lo hacemos con las máquinas caras, tendríamos trabajadores más productivos, y, por ende, más

satisfechos. Primero debemos identificar las necesidades más importantes para ellos (Newstrom, 2011. p. 110).

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2013) toman como referencia la definición de Kurt Lewin sobre comportamiento organizacional quién considera que “el comportamiento de un empleado es una función de las variables individuales y ambientales, el comportamiento que resulta de un puesto es único para cada individuo, pero el proceso subyacente es básico para todas las personas” (p. 89).

A partir de la referencia anterior Gibson et al. (2013) describen lo siguiente:

1. El comportamiento es causado.
2. El comportamiento se orienta a metas.
3. El comportamiento que se puede observar se puede medir.
4. El comportamiento que no es directamente observable también es importante para el cumplimiento de las metas.
5. El comportamiento se motiva.

Las organizaciones alcanzan sus metas gracias a la creación de un sistema de comportamiento organizacional, sin embargo, es necesaria la comunicación descendente para informar a los colaboradores la forma de trabajar. La filosofía de una empresa es un modelo de comportamiento organizacional.

Investigaciones en compañías estadounidenses y alemanas muestran que las prácticas centradas en las personas se relacionan con utilidades mucho más altas y rotación de personal significativamente menor (...) El punto de partida es el modelo 4-P de resultados estratégicos; se enfoca en las personas, productos, procesos y productividad. Hace énfasis en el contexto amplio de administración de las personas. Aunque estas son de hecho la clave del éxito organizacional (Kinicki & Kreitner, 2003, p.9).

La siguiente figura muestra la forma de incrementar la productividad en las empresas, a través del modelo 4-P propuesto por Kinicki & Kreitner.

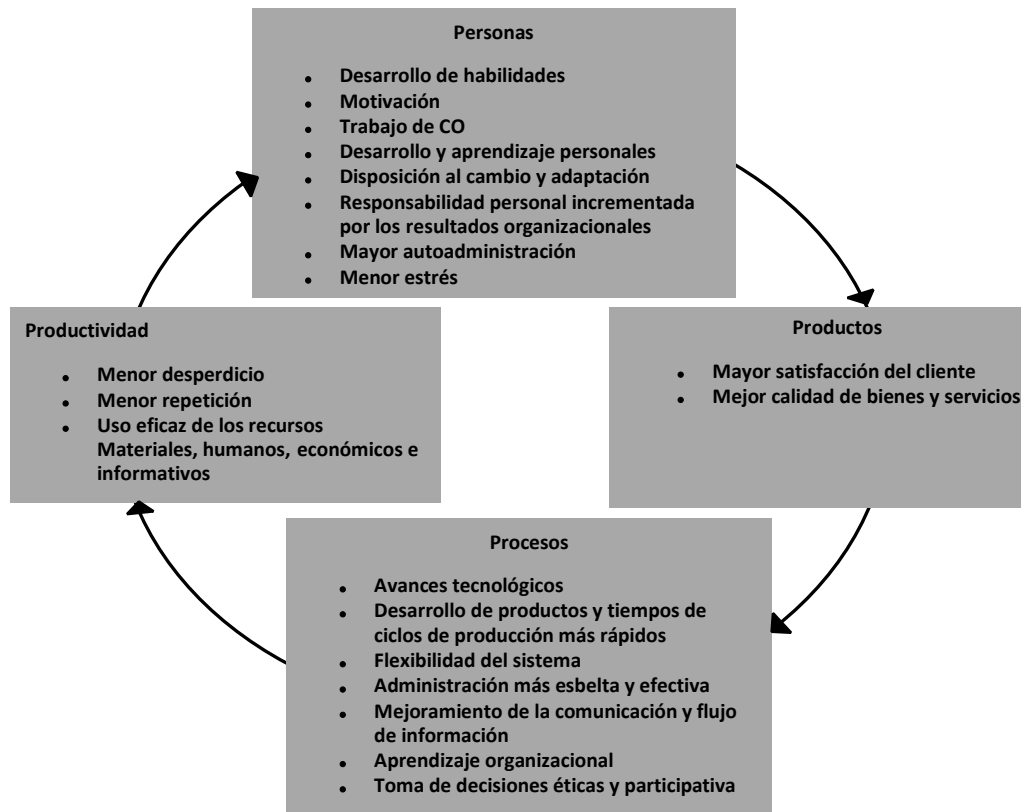


Figura 3. Ciclo de Mejoramiento Continuo

Fuente. Recuperado de Kinicki & Kreitner, 2003. Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. p.9. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.

El ciclo de mejoramiento continuo propuesto por Kinicki & Kreitner será útil para desarrollar un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia, disminuyendo así la rotación de personal, tomando como referencia que los colaboradores habilitados, motivados y poco estresados tienen mayor satisfacción laboral, por ende, hay mejoramiento en los procesos organizacionales como; la comunicación y el flujo de información, elevando la productividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que el departamento de RRHH y los directivos de la empresa puedan corregir áreas de oportunidad, por otro lado, el trabajo en equipo se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas por las empresas para cumplir con sus objetivos, pero este trabajo puede verse entorpecido si carece de comunicación.



Kinicki & Kreitner (2003) consideran necesario:

Trabajar con mayor inteligencia, no con mayor intensidad. Sin embargo, son necesarios estudios adecuados y capacitación oportuna que permita desarrollar habilidades apropiadas para trabajar inteligentemente. Actualmente los colaboradores necesitan retroalimentación instructiva y sustentadora, así como retribuciones que valoren, para que traduzcan sus conocimientos en mayor productividad y calidad superior. Numerosas encuestas indican que los empleados tienen el apetito intenso por la retroalimentación (p. 199).

Como afirma Brunet (2014) “la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización” (p.11). Si bien es cierto que un contrato de trabajo incluye la realización de actividades específicas, por las cuales el colaborador recibirá un pago semanal, quincenal o mensual, se puede apreciar que el comportamiento de los colaboradores en la Tienda de Conveniencia está influenciado por factores que afectan su desempeño, creando inestabilidad en el clima laboral.

### **3.2.1. Teoría de la Organización**

Se define como una serie de preceptos que tratan los principios fenomenológicos de lo que constituyen las organizaciones por lo que es indispensable como teoría que sustente el presente trabajo de investigación, ayudando a comprender el funcionamiento de una empresa, advirtiendo mediante su conocimiento el comportamiento de la misma y el seguimiento que se efectuará al respecto, así mismo, mediante sus dimensiones se pueden regular aquellos procedimientos que se formulan dentro de las organizaciones.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo donde Audirac et al. (2014) describen cuáles son las diferencias y similitudes entre los enfoques de conceptualización de las organizaciones.

**Cuadro 5. Diferencias y similitudes entre teorías organizacionales**

Aspectos principales	Enfoques prescriptivos y normativos		Enfoques explicativos				
	Teoría clásica	Teoría de relaciones humanas	Teoría neoclásica	Teoría burocrática	Teoría estructuralista	Teoría conductista	Teoría de los sistemas
<b>Enfoque de la organización</b>	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
<b>Concepto de organización</b>	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de papeles	Sistema social con objetivos a alcanza	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto
<b>Principales representantes</b>	Taylor, Fayol, Gilberth, Gantt, Gulick, Urwich, Mooney, Emerson	Mayo, Follet, Maier, Dubin, Roethlis-berger, Cartwright, French, Lewin, Tennenbaum, Vitalas, Homans, Zalesnici	Drucker, Koonts, Jucius, Newman, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale	Weber, Marton, Salznick, Gouldnar, Michels	Etzioni, Thomson, Blay, Scott	Simon, Likert, McGregor, Bardnard, Argyris, Cyert, Bennis, Sayles Schein, Lorsch Lawrence, Beckhard, Mrarch	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Burns, Churchman, Trist, Hicks
<b>Características básicas de la administración</b>	Ingeniería humana Ingeniería de la producción	Ciencias sociales aplicadas	Técnica social básica	Sociología de la burocracia	Sociología de las organizaciones	Ciencias aplicadas de la conducta	Enfoque sistémico Administración de sistemas
<b>Concepción del hombre</b>	Homo economicus	Homo social	Hombre Organizacional y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional
<b>Comportamiento organizacional del individuo</b>	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo Tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de las organizaciones	Ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones	Desempeño de papeles
<b>Sistema de incentivos</b>	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos (materiales y sociales)	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
<b>Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales</b>	Identidad de intereses. No hay conflicto perceptible	Identidad de intereses Todo conflicto indeseable debe ser evitado	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No hay conflicto perceptible Prevalencia de los objetivos organizacionales	Conflictos inevitables y aún deseables	Conflictos posibles y negociables Relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflicto de papeles
<b>Resultados deseados</b>	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia

Fuente. Recuperado de Audirac et. al. 2014, ABC del Desarrollo Organizacional. pp.34-35. México, D. F. Trillas.

De acuerdo con el cuadro 5, gracias al enfoque prescriptivo y normativo la Tienda de Conveniencia presenta similitud con la teoría clásica; en el corazón ideológico se puede observar la estructura formal como conjunto de órganos, cargos y

tareas. Dentro de las características básicas de la administración la Tienda de Conveniencia tiene como objetivo el crecimiento continuo, haciendo énfasis en la ingeniería de producción, además otorga incentivos materiales y salariales. Busca la máxima eficiencia y simple vista parece que no hay un conflicto perceptible entre objetivos organizacionales y objetivos individuales.

Douglas McGregor y Abraham Maslow defienden la idea que las personas, en tanto depositarios de la única fuente de creatividad en la organización, son su real y máxima riqueza y su activo más importante (Nosnik, 2004, p.18-19).

Para Jablin (1986) el pensamiento administrativo ha pasado por cuatro grandes etapas: la teoría clásica; la teoría humanista; la teoría de los sistemas y la teoría contingente. Sugiriendo que la teoría de los sistemas podría nombrarse “teoría de los sistemas administrativos” y la teoría contingente “teoría de las contingencias organizacionales” o simplemente “teoría del cambio organizacional” (Citado en Nosnik, 2004).

- La primera etapa de la Administración, la teoría clásica, diseña los nuevos modelos productivos basados en la línea de producción y en el ambiente que alberga para asegurar su efectividad, y de esta manera surge el concepto de “la organización”.
- La segunda etapa de desarrollo de la Administración enfatiza que tanto los individuos como los grupos influyen en otros individuos y grupos. Los actores no sólo son racionales, también son sociales influyéndose unos a otros para lograr avanzar tanto sus propios intereses y metas, como aquellos objetivos referidos a la totalidad de la empresa.
- La tercera etapa se refiere al pensamiento sistémico en Administración. (Ackoff, 2002; Herrscher, 2003), concretamente, la tercera etapa administrativa considera a las empresas sistemas abiertos cuyos actores son racionales. Según Peters y Waterman el hecho de que las empresas y

sus actores enfatizaran la atención al medio ambiente derivó en el descuido de la calidad de vida de los individuos.

- Según Jablin (1986) la cuarta etapa se conoce como teoría de las contingencias organizacionales y como administración del cambio, la cual es una segunda parte o un desarrollo y avance de la etapa anterior: los sistemas administrativos. Sostiene que sin un pensamiento sistémico es impensable el cambio organizacional (Citado en Nosnik, 2004. p.16-17).

Lawler Nadler y Camman (1980) afirman que, en la búsqueda de la eficiencia organizacional es necesario contar con tres tipos de herramientas que contribuyen por sí mismas, pero también se complementan mutuamente.

- Herramientas conceptuales: contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y las diferencias entre organizaciones eficientes e ineficientes.
- Técnicas y procesos de medición: es necesario un instrumento de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.
- Tecnologías de cambio: aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando la eficiencia. (Citado en Rodríguez, 2015, p.42).

La presente investigación retoma aportaciones de diversas teorías organizacionales, sin embargo, la Tienda de Conveniencia muestra rasgos de la teoría clásica. A través del comportamiento organizacional se abordarán otros aspectos imprescindibles para el análisis del clima laboral y su influencia en la rotación de personal.

### **3.2.2. Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional se define como una estrategia compleja que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

organizaciones para que se puedan adaptar con mayor facilidad a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. Es de carácter interdisciplinario y se basa en la sociología, psicología y las teorías de la motivación, el aprendizaje y la personalidad.

Ferrer (2014) define desarrollo organizacional como la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona (p.15).

Para Audirac (2016) el desarrollo organizacional “es un cambio planeado que involucra todos los integrantes de la organización, dirigido y sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficacia, la productividad y la capacidad para resolver problemas y adaptarse a nuevas situaciones (p.12).

A continuación, se enlistan algunos objetivos del desarrollo organizacional descritos por Ferrer (2014) y Audirac et al. (2014)

**Cuadro 6.** *Objetivos del desarrollo organizacional*

	Autor	
	Audirac et al.	Ferrer
<b>Objetivos</b>	Obtener o generar información objetiva necesaria	Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse
	Crear un clima de receptividad	Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes
	Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias	
	Establecer un clima de confianza	Crear condiciones en las que se haga aparecer al conflicto inevitable y se maneje adecuadamente
	Desarrollar las potencialidades de los individuos	Lograr el punto en que se tomen las decisiones con base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales

<b>Objetivos</b>	Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos	Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización
	Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Crear un ambiente basado en conocimiento y habilidades
	Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines	Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales
	Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones	Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización
	Asociar la autoridad legal y el estatus a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal	Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución
	Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos	Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes
	Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos	Hacer optima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales, mediante los cuales se lleva a gran parte del trabajo de la organización
	Perfeccionar los procesos de comunicación en todos los niveles	
	Estimular las emociones y sentimientos de las personas	

Fuente. Elaboración propia tomando como referencia las aportaciones de Audirac et al. 2014, p. 19-20. Y Ferrer, 2014, p. 17.

Ambos autores coinciden en que los objetivos del desarrollo organizacional buscan mejorar diversos aspectos organizacionales, a través de un proceso de reingeniería que involucre a todos los empleados.

### 3.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se utiliza para determinar la conducta individual y grupal de los colaboradores, es intangible y se considera importante para el éxito de la empresa porque transmite la identidad de la organización a los empleados. Nosnik (2004) afirma que “la cultura organizacional es un factor estabilizador en la vida de las organizaciones, y como tal juega un papel crucial en la supervivencia, adaptación y prosperidad en la vida de las mismas en tiempos de turbulencia y transición” (p.47).

Robbins (2009) define cultura organizacional como “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”

(p. 551). “Cultura Organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (Gibson et al. 2013, p. 30).

Aguillón, Berrún, Peña y Treviño (2015) consideran que “la cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores y normas de comportamiento que comparten los integrantes de una organización”. (p.66). El estudio de las culturas organizacionales ofrece a los colaboradores de una organización la oportunidad de reforzar su liderazgo, lo cual es una ocasión para profesionales que tienen bajo su responsabilidad la integración y el mantenimiento de los equipos de trabajo.

Chiavenato (2009) considera que la cultura organizacional tiene seis características principales.

1. Regularidad de los comportamientos observados: la interacción está caracterizada por un lenguaje en común.
2. Normas: código de conducta sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: principios que defiende la organización.
4. Filosofía: políticas que definen a la compañía.
5. Reglas: formas de comportamiento dentro de la empresa.
6. Clima organizacional: interacción entre las personas a partir del ambiente laboral.

La cultura organizacional no es algo que nace de la noche a la mañana, al fundar una empresa se da origen al proceso de crear una cultura dentro de la organización, la consolidación de la misma es fruto de un programa con el cual se busca promover la filosofía de la empresa, así como el comportamiento organizacional.

La etapa de desarrollo de una cultura organizacional hace a la empresa seguir creciendo y ayudar a sus colaboradores a desarrollarse, lo cual genera sentido de pertenencia. El desarrollo cuenta con: un núcleo cultural, uno o más valores centrales, una población o segmento focal dentro de la organización, liderazgo

funcional, criterio de cambio cultural y procesos de soporte de la estrategia de cambio cultural.

Thompson et al. (2011) consideran que algunas organizaciones con larga vida suelen dejar el adoctrinamiento cultural a los procesos de socialización y comunicación interna informales, pues confían en la difusión del de boca en boca, o en que la fuerza de su cultura es tal que prácticamente “se respira” y que no hay necesidad de explicitar las normas prevalecientes. (Citado en Aguillón et al. 2015, p. 78).

El siguiente cuadro muestra algunas estrategias diseñadas por Thompson et al. (2011) para preservar y difundir la cultura organizacional. (Citado en Aguillón et al. 2015).

**Cuadro 7. Estrategias para preservar y difundir la cultura organizacional**

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
Reclutar y contratar personas afines a la cultura	RRHH debe considerar candidatos que se ajusten a la cultura de la organización, con relación a sus propias creencias y valores, no sólo aquellos que cumplen con el perfil de un puesto determinado.
Incorporar los valores institucionales y el código de ética en los programas de inducción y capacitación	<p>La capacitación de personal no debe limitarse a dar información sobre reglamentos, procesos y servicios administrativos.</p> <p>Incluir temas de valores y comportamiento ético esperado.</p> <p>Hablar del proceso de socialización, permitiendo que el personal de nuevo ingreso pueda adaptarse con mayor facilidad a su trabajo conociendo las normas de comportamiento imperantes.</p>
Reiterar la filosofía del negocio y los valores	Los altos ejecutivos deben predicar con el ejemplo. Cuando un directivo aparece públicamente, tiene que hacer evidente la importancia de la cultura organizacional.
Utilizar los valores institucionales como marco de referencia para juzgar las políticas y prácticas de la organización	Los valores deben servir como guía para la toma de decisiones, no se debe permitir que la declaración de valores sea un adorno en la pared.



Incorporar los valores y la conducta ética en las evaluaciones de desempeño	Se puede utilizar para alcanzar determinados niveles de desempeño.	
Enfatizar el rol de los mandos medios en la transmisión de los valores y principios organizacionales	No se debe desdeñar el papel de los mandos medios, podrían sabotear o filtrar a su favor los mensajes que vienen desde arriba.	
Generar presión grupal para el acatamiento de los principios organizacionales	No se debe subestimar el papel que juegan los compañeros de trabajo para tomar en serio o no ciertas normas.	Convencerse de la razón de ser como de los beneficios de comportarse de cierta manera.
Reconocer el comportamiento apegado a los valores institucionales	En eventos formales es conveniente dar una distinción a quienes son ejemplo de la práctica de ciertos valores.	No solo se debe premiar las mayores ventas o antigüedad, se debe premiar a los colaboradores que se conducen bajo las normas culturales.

Fuente. Recuperado de Aguillón et al. 2015. El comportamiento humano en las organizaciones: fundamentación. pp. 78-79. México. El Manual Moderno.

Gracias a las aportaciones que hace Thompson et al. (2011) (Citado en Aguillón et al. 2015) se identifican algunas características del clima laboral que pueden influir en la rotación laboral, por lo tanto, a través de la cultura organizacional se puede mejorar el clima organizacional, por ende, reducir la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.

### 3.4. Clima Organizacional

Todo empleado tiene determinadas responsabilidades y funciones que cumplir, sin embargo, su comportamiento dentro de la organización estará influenciado por diversos factores organizacionales, por lo tanto, su desempeño puede ser positivo o negativo. Reichers y Schneider (1990) hacen referencia a la evolución del clima organizacional en tres etapas: introducción y conceptualización, evolución y desarrollo del constructo, y por último la consolidación y acuerdo.

En la primera etapa se hace referencia a la fecha en que surge el clima organizacional, es decir durante 1930, pero adquiere mayor relevancia

durante la década de 1960 y se realizan las primeras definiciones de clima organizacional, así como diversos instrumentos de medición, los estudios sobre el tema aumentan durante 1970.

En la etapa de evolución y desarrollo comienzan las revisiones de literatura y delimitación conceptual entre clima organizacional y otras variables, por otro lado, la tercera etapa se desarrolla en la década de 1980 y las investigaciones comienzan a relacionar el clima organizacional con otras variables (Citado en Uribe, 2015, p. 41).

“El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Cada empresa posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad constituyen su clima” (Bureau, 2015, p. 88).

Uribe (2015) en su libro “clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales” incluye las primeras definiciones sobre clima laboral.

- Forehans y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras.
- Tagiuri y Litwin (1968) afirman que el clima es resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación.
- Campbell, Dunnett, Lawler y Weick (1970) consideran que el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros.
- Joannesson (1973) señala que las definiciones de clima organizacional pueden ubicarse en definiciones objetivas y subjetivas. Las primeras están enfocadas a las características de la organización como son tamaño, niveles de autoridad o complejidad organizacional. Por su parte, las definiciones subjetivas están basadas en las percepciones que los trabajadores tienen de la organización en aspectos tales como la estructura, el reconocimiento, las recompensas, entre otros. (pp. 38-40).

“El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 260).

El clima laboral “es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” (Bureau, 2015, p. 88).

Brunet (2014) propone el análisis del clima organizacional por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p.20).

Existen factores clave que contribuyen a la creación de buen clima laboral como: calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación (ascendente y descendente), sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables del empleo, oportunidad, controles razonables y participación del colaborador (Bureau, 2015).

Likert (1968) propone una teoría de clima organizacional que permite visualizar las causas y efectos de los climas que se estudian, al mismo tiempo analizar las variables que conforman el clima que se observa. (Citado en Brunet, 2014).

Al analizar un clima laboral se pueden detectar 4 tipos:

- Autoritarismo explotador: la dirección no confía en sus empleados.
- Autoritarismo paternalista: la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados.

- Consultivo: la dirección evoluciona dentro de un clima participativo. Tiene confianza en sus empleados.
- Participación de grupo: existe plena confianza en los colaboradores. La comunicación es ascendente, descendente y lateral.

Aguillón et al. (2015) afirma que “un buen clima laboral en una organización permite que el talento humano experimente un sentimiento de bienestar, comodidad, prosperidad e inclusive de identidad y pertenencia, lo cual impactara de manera favorable en los procesos y estructuras organizacionales” (p. 96).

Bureau (2015) señala que todo diagnóstico de clima laboral debe considerar ciertas dimensiones:

- Motivación. Identificación de los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan. Incluye la determinación en que las personas perciben que son reconocidas y recompensadas por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- Proceso de influencia. Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
- Establecimiento de objetivos. Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- Información – Comunicación. Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- Proceso de control. Identificación de los sistemas de supervisión y control. Se trata de determinar el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimiento o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo (pp. 89 – 90).

Brunet (2014) considera que el clima general de una empresa es resultado de los climas agrupados en todos los departamentos que conforman la organización. El clima organizacional tiene componentes físicos y humanos,

la estructura se considera un componente físico, mientras que el proceso es considerado componente humano.

**Cuadro 8.** *Las variables más importantes de la estructura y los procesos organizacionales*

<b><i>Estructura organizacional</i></b>	<b><i>Proceso organizacional</i></b>
1. Envergadura del control.	1. Liderazgo
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación
3. Número de los niveles jerárquicos.	3. Control
4. Configuración jerárquica de los puestos.	4. Gestión de conflictos
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5. Coordinación
6. Especialización de las funciones	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7. Especialización de las funciones.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10. Grado de autonomía de los empleados

Fuente. Recuperado de “El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias”, de Brunet, L., 2014, p. 15, México D.F. Trillas.

El cuadro 8 hace referencia a los componentes de la estructura y el proceso organizacional que influyen directamente en los colaboradores, no obstante, también existen factores que afectan a la administración de una organización, pueden ser internos o externos, sin embargo, con relación a los factores internos; en repetidas ocasiones los procesos organizacionales no son ejecutados correctamente.

Brunet (2014) hace énfasis en el proceso organizacional como componente humano, por lo tanto, las variables enlistadas son importantes para analizar el

clima organizacional en la Tienda de Conveniencia. Aguilón et al. (2015) considera que “para llevar a cabo la evaluación del clima laboral es necesario recurrir a una serie de herramientas que permiten conocer las dimensiones propias del clima, así como las fortalezas y áreas de oportunidad” (p.107).

Mathis & Jackson (2003) resumen las actividades que toda administración debe considerar para mejorar la productividad, calidad y servicio, a través de la correcta ejecución de procesos organizacionales.

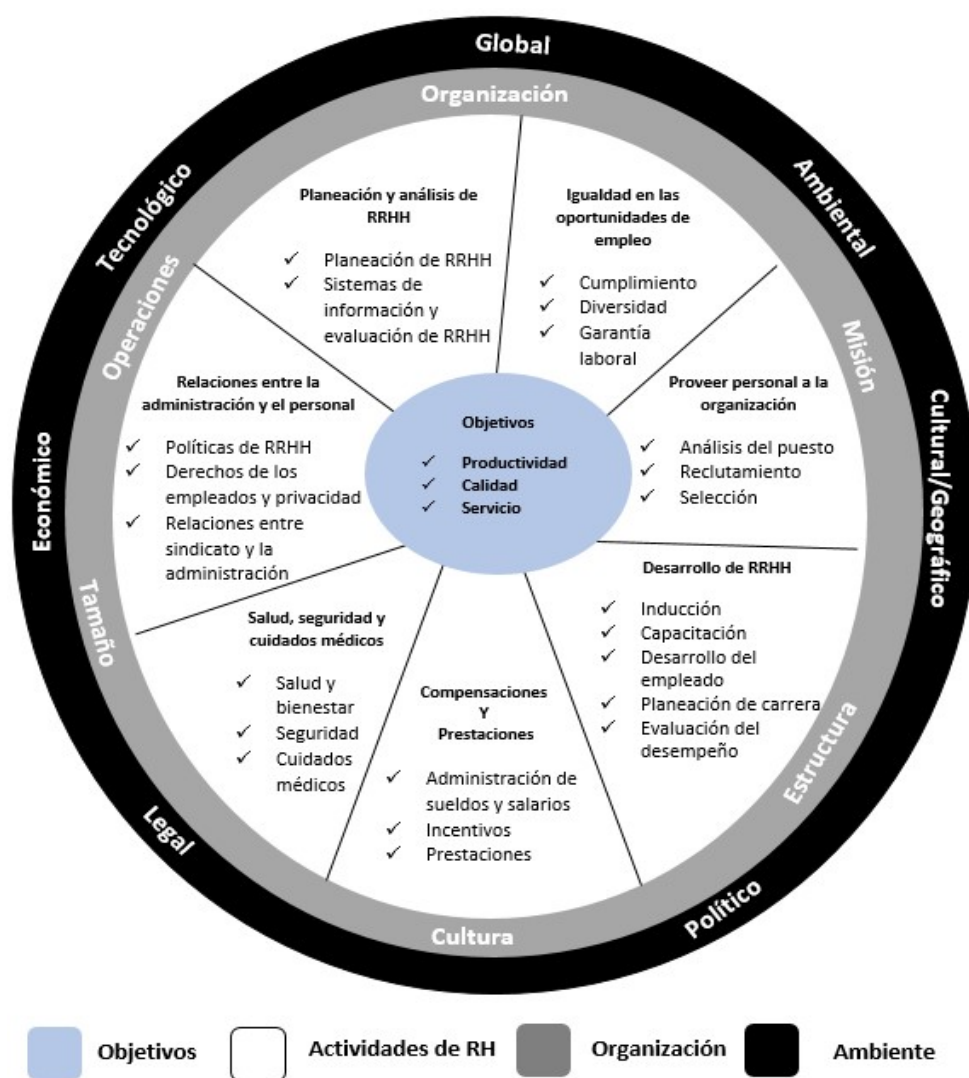


Figura 4. Actividades de la administración

Fuente: Mathis & Jackson, 2003. Fundamentos de la administración de recursos humanos. Perspectivas esenciales. 2.ª ed. p. 4. México, D.F. International Thomson Editores S.A. de C.V.

A continuación, se explican detalladamente las actividades que toda administración debe considerar (figura 4):

- *Planeación y análisis de RH:* mediante la planeación los administradores anticipan las fuerzas que influirán en la futura oferta y demanda de colaboradores
- *Igualdad de oportunidades de empleo:* apego al cumplimiento de las leyes y reglas de igualdad en las oportunidades de empleo sin importar condición social, sexo, raza, orientación sexual y/o condición física si aplica.
- *Proveer personal a la organización:* proporcionar candidatos calificados para cubrir las vacantes.
- *Desarrollo de RRHH:* dar cursos de inducción a los nuevos colaboradores, capacitación continua para adecuarse a los cambios tecnológicos. Estimular el desarrollo de los empleados mediante la planeación de carrera (crecimiento laboral).
- *Compensaciones y prestaciones:* premiar el desempeño de los colaboradores, pago de salario, incentivos y prestaciones sin retrasos.
- *Salud, higiene y seguridad:* la seguridad de los empleados es primordial, se deben buscar estrategias para salvaguardar la integridad de cada colaborador, además minimizar los accidentes y lesiones en el trabajo.
- *Relación entre la administración y la fuerza laboral:* comunicar y actualizar las políticas y reglas de RRHH para que los trabajadores sepan lo que se espera de ellos, atender sus derechos y fomentar el ganar/ganar (Mathis & Jackson, 2003, p.5).

Mathis y Jackson puntualizan actividades imprescindibles para fomentar buen clima organizacional, por tal motivo servirán para analizar el desempeño de RRHH en la Tienda de Conveniencia, ya que con frecuencia los administradores se concentran en obtener resultados inmediatos y olvidan que el comportamiento de los colaboradores está influenciado por la estructura y procesos organizacionales.

La siguiente figura muestra la interacción entre el comportamiento de los individuos y los procesos organizacionales para detonar el clima laboral; quién produce resultados a través del rendimiento organizacional.

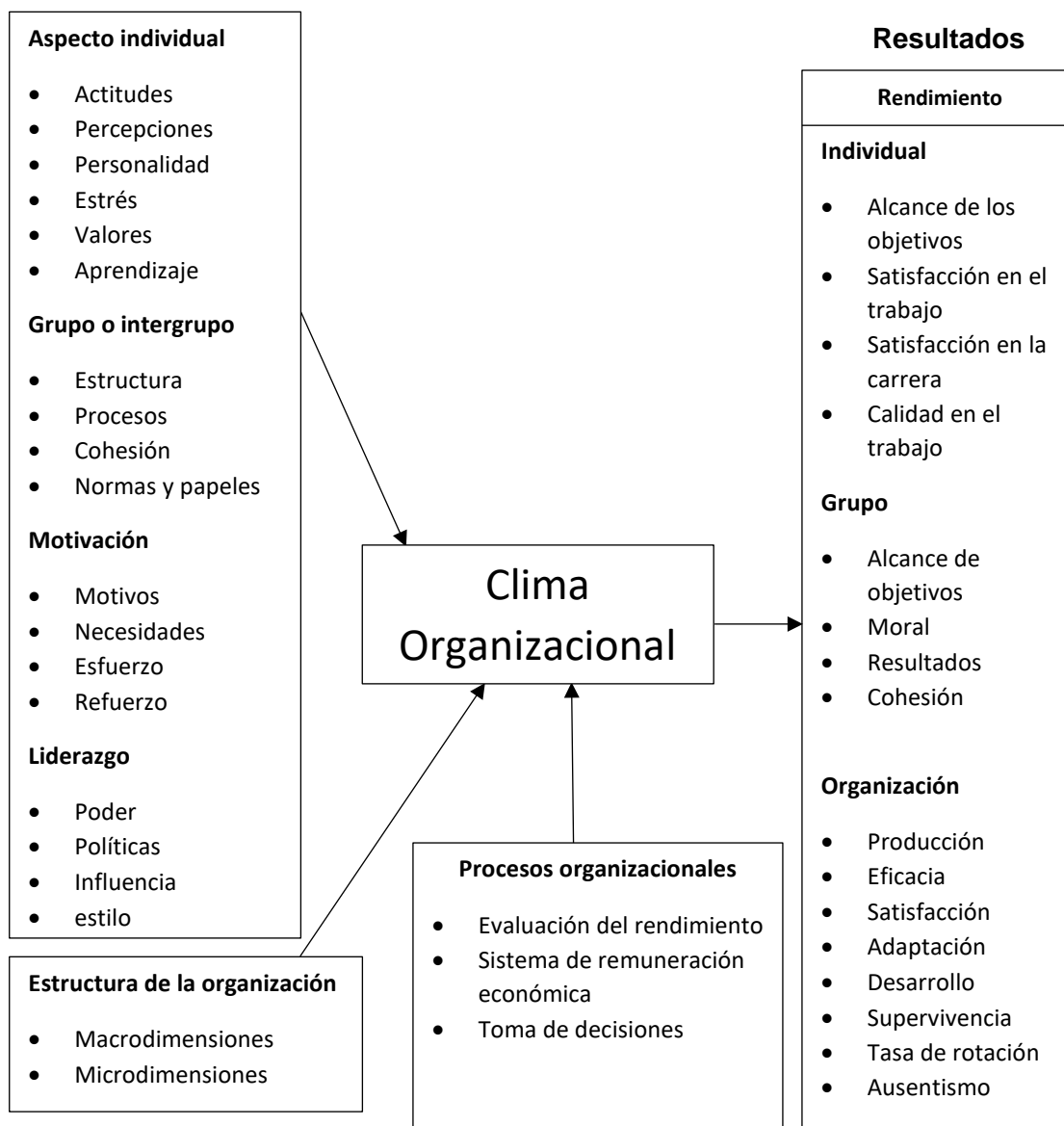


Figura 5. Componentes del Clima Organizacional

Fuente. Recuperado de Brunet, L, 2004. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. p.40. México DF. Trillas.

La figura 5 servirá como marco de referencia para desarrollar el instrumento de medición, resaltando aspectos clave que permitan considerar al clima organizacional como intermediario entre empleados y empleador, por otro lado,



el clima no puede ser medido y evaluado sin el uso de variables. Algunas de las variables más estudiadas para analizar el comportamiento del capital humano son: motivación, recompensas, propósito, comunicación, conflicto, estructura, liderazgo, satisfacción, capacitación, objetivos y cultura.

### **3.5. Variables del clima organizacional**

Uribe (2015) señala que el clima organizacional está relacionado con diversas variables, pero se pueden clasificar en dos grupos:

1. Variables referentes a la conducta y el comportamiento organizacional
2. Variables relativas a administración, coordinación de recursos humanos y al desempeño organizacional:

El primer grupo de variables es asociado con el bullying, compromiso organizacional, desempeño y estrés laboral, habilidades directivas, inteligencia emocional, liderazgo, motivación, satisfacción laboral, personalidad, salud ocupacional e involucramiento en el trabajo. Mientras el segundo grupo se relaciona directamente con la administración de recursos humanos, productividad, seguridad en el trabajo, cultura, capacitación, eficiencia laboral, desempeño organizacional, rotación laboral, retención de colaboradores y clientes.

#### **3.5.1. Comunicación**

Para poder comunicarnos se necesitan signos que en conjunto pueden denominarse lenguaje. Robbins (2009) define al proceso de comunicación como “etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado” (p. 353). También hace referencia a los canales de comunicación formales e informales, estableciendo que los canales formales transmiten mensajes de manera profesional; dando seriedad, mientras los canales informales, surgen espontáneamente para dar respuesta a situaciones inesperadas.

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra, es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles

ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, su meta es que el receptor entienda el mensaje que se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe (Newstron, 2011, p. 49).

Ruiz y Martínez (2015) consideran que comunicación es “el proceso de transmisión de información que consiste en una interacción entre el emisor y el receptor, mediante un mensaje, usando un código entendible en un contexto conocido, a través de un canal” (p. 55).

El proceso de la comunicación puede entenderse como una red multidimensional que permite a los humanos ser interceptores para la creación y difusión de mensajes. Por lo tanto, para construir un mensaje se necesitan tres tipos de acciones:

- 1.- Producción: creación, selección y combinación de signos.
- 2.- Transmisión: distribución, circulación, proyección, recorridos y trayectos.
- 3.- Recepción: lectura, apropiación, comprensión e interpretación.

### **3.5.2. Comunicación Organizacional**

La comunicación es la pieza clave que da forma a una organización; los procesos administrativos, la relación de trabajo, los vínculos con consumidores y la proyección de la organización hacen que los procesos de comunicación definan la esencia de la misma.

Robbins (2009) considera que la administración del conocimiento es vital en la comunicación organizacional y la define como “proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de una organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso” (p.365).

La administración del conocimiento ayuda a mejorar el desempeño organizacional y controla las fugas de información.

Las organizaciones no existen sin comunicación, si no hay comunicación los empleados desconocen lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación de trabajo es importante porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás (Newstron, 2011, p. 50).

Existen cuatro dimensiones de los procesos de comunicación dentro de la organización:

- Información: lo que da forma
- Divulgación: dar a conocer
- Generador de relaciones: socialización y procesos culturales
- Participación: comunicación con otro

La comunicación organizacional bien direccionada consiste en integrar la estructura de las relaciones para enlazar los actos individuales y que el grupo trabaje de manera consistente, ya no porque se le conduce desde arriba o desde afuera, sino porque es autogestivo y participativo.

### **3.5.3. Comunicación Interna**

La comunicación interna es el tipo de comunicación que utiliza una empresa con su público interno; es decir con sus colaboradores. Vera (2014) considera que “se entiende como comunicación interna en una organización, al proceso que ejecuta ésta al emitir mensajes por medio de herramientas de comunicación” (p. 54).

Vázquez (2016) afirma que la comunicación interna “nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido” (p.39).

El siguiente cuadro retoma aportaciones de Muñiz (2016) respecto a comunicación interna.

**Cuadro 9. Importancia, usos y características de la comunicación interna**

<b>Comunicación interna</b>	
<b>Importancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nace como estrategia para lograr cambios y los objetivos corporativos o estratégicos de la organización.</li> <li>• Peter Drucker señala “en la empresa basada en la información; los conocimientos se encuentran en la parte baja de la pirámide jerárquica” este tipo de comunicación es vital para el desarrollo del negocio.</li> <li>• Se convierte en una herramienta estratégica para dar respuesta a las necesidades de los colaboradores y generar sentido de pertenencia.</li> </ul>
<b>Uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utiliza para motivar al capital humano y mejorar el entorno empresarial.</li> <li>• Dentro de sus objetivos principales se encuentran: transmitir mensajes corporativos y establecer comunicación eficaz entre empleados y empleadores.</li> <li>• Este tipo de comunicación debe ser multidireccional para obtener respuestas e interacción.</li> </ul>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a reducir la incertidumbre y prevenir rumores.</li> <li>• Mejora el clima laboral.</li> <li>• Es flexible y ayuda a la organización a lograr sus metas.</li> <li>• Sirve como punto de partida para que los colaboradores se involucren en los temas que les afectan.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia tomando como referencia las aportaciones de Muñiz, R. y Muñiz, V. 2016.

Newstron (2011) destaca 4 sistemas de comunicación:

Comunicación descendente: se transmite de acuerdo con niveles jerárquicos, contacto de superiores a subordinados. Utiliza boletines, revistas, diarios, presentaciones, reuniones por departamento, sistema de información común para todos los colaboradores.

Comunicación ascendente: mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa, nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección permitiendo plantear ideas, sugerencias y dar retroalimentación a la comunicación descendente.

Comunicación horizontal: se da entre personas del mismo nivel jerárquico, comunicaciones propias del flujo de trabajo.

Comunicación en diagonal: atraviesa niveles jerárquicos y funciones de la organización.

La comunicación interna es la herramienta perfecta para tener clima laboral favorable, ya que gracias a la comunicación efectiva se pueden mejorar diversos aspectos organizacionales. Es importante analizar el tipo de comunicación que hay en la Tienda de Conveniencia para identificar si es un factor que está afectando la rotación de personal.

#### **3.5.4. Barreras de la Comunicación**

En la obra Comportamiento Organizacional se identifican 8 barreras para la comunicación eficaz: filtrado, percepción selectiva, sobrecarga de información, emociones, lenguaje, comunicación aprensiva, diferencias de género y la comunicación políticamente correcta, sin embargo, Robbins (2009) hace énfasis en el filtrado definiéndolo como “manipulación que hace el emisor de cierta información para que ésta sea vista de modo más favorable por el receptor” (p.369).

Newstron (2011) define a las barreras de comunicación como las interferencias que pueden limitar la comprensión de un mensaje, y considera tres tipos de barreras a diferencia de Kinicki & Kreitner quienes citan cuatro.

Barreras de proceso: todos los elementos del proceso de comunicación pueden ser considerados como barreras, ya que de alguna manera un solo elemento puede deformar la transferencia del significado.

Barreras de personales: son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de la escucha. Las causas también se encuentran en las diferencias de educación, raza, sexo, estatus socioeconómico y otros factores (Newstron, 2011. p. 54).

Barreras físicas: el ruido y la distancia son barreras físicas, pues se encuentran presentes en el ambiente e interfieren en la comunicación efectiva.

Barreras semánticas: surgen de limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos, es muy común que una palabra tenga diversos significados particularmente si se trata de comunicación entre culturas diferentes.

Las barreras de comunicación son aquellos obstáculos que dificultan la comprensión de un mensaje, situación que origina ciertos conflictos porque la información no fluye adecuadamente, la razón de incluir las barreras de comunicación en la presente investigación es con el objetivo de definir si es un factor del clima organizacional que afecta la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.

### **3.5.5. Retroalimentación – Feedback**

La retroalimentación es un sistema de comunicación que permite al emisor recolectar las reacciones del receptor, ya sea mediante el lenguaje verbal o no verbal, para modificar el mensaje. Kinicki & Kreitner (2003) consideran que retroalimentación es “la información objetiva acerca del rendimiento individual o colectivo que se comparte con quienes pueden mejorar la situación” (p.199).

Harvard Business Press (2009) afirma que el feedback es una destreza básica que los ejecutivos desarrollan para trabajar con otros. Esta destreza entra en juego no sólo durante el trabajo que debe cumplirse día a día, sino también durante las sesiones de coaching, la delegación de tareas y las evaluaciones formales de desempeño (p.7).

Alles (2017) define retroalimentación como “acción por la cual se le comunica a otro aquello que se hace bien y aquello que se debe mejorar” (p.345). La retroalimentación puede ser implícita y se refiere al uso de gestos, tonos de voz, expresiones y cualquier señal no verbal. Puede ser incompleta, ya que el mensaje puede entenderse de acuerdo a la percepción de quién lo recibe. Por otro lado, la retroalimentación explícita aporta información clara, así el receptor no tiene que adivinar ni suponer, solo escuchar.

Harvard (2009) considera que “el feedback positivo no se entrega con la frecuencia suficiente, y sin embargo sus beneficios pueden ser muchos” (p.10).

Se debe ofrecer feedback cuando se presentan este tipo de situaciones:

- Cuando el trabajo bien hecho, los proyectos exitosos y las conductas ingeniosas deben ser reconocidas.
- Cuando la probabilidad de mejorar exitosamente las destrezas de una persona es alta.
- Cuando un problema no puede ser ignorado; cuando la conducta de la persona tiene un impacto negativo en el equipo u organización.

El feedback se debe utilizar para realzar y mejorar los siguientes aspectos:

- Destrezas laborales (por ejemplo, aprender un programa de computación nuevo).
- Destrezas de gestión del tiempo (por ejemplo, priorizar en las tareas).
- Procesos de trabajo (por ejemplo, establecer una rutina lógica).
- Conocimiento sobre alguna materias u organización (por ejemplo, aprender nuevos códigos tributarios) (Harvard, 2009, pp.10 - 13).

La retroalimentación positiva ayuda a incrementar el desempeño de los trabajadores, convirtiéndose en una estrategia para mejorar el clima organizacional, por lo tanto, se puede distinguir como un factor de retención laboral.

### **3.6. Remuneración**

Los incentivos resultan favorables desde el punto de vista de la equidad, quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio, por lo tanto, si el empleado tiene la creencia de que la remuneración será la consecuencia de su alto desempeño la motivación se debe incrementar.

Existen razones por las que las retribuciones económicas no generan motivación, Kinicki & Kreitner (2003) enlistan algunas:

1. Énfasis excesivo en las retribuciones monetarias.
2. Las retribuciones carecen del efecto de aprecio.
3. Las prestaciones generales se convierten en derechos.

4. Se retribuye el comportamiento contraproducente.
5. Demora excesiva entre el rendimiento y las retribuciones.
6. Demasiadas retribuciones iguales para todos.
7. Uso de retribuciones de una sola vez, de efecto motivacional breve.
8. Uso continuo de prácticas desmotivantes, como los despidos masivos, ascensos, arreglos bajo el agua y compensación excesiva a ejecutivos (p.209).

Smith en su obra “La riqueza de las naciones” plantea cómo influyen los aumentos salariales en el esfuerzo de los trabajadores, estableciendo que: una retribución generosa del trabajo estimula la reproducción e incrementa la laboriosidad. (Citado en Salgado y Jiménez, 2011).

Guízar (2013) considera que “las recompensas organizacionales, como los pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño” (p. 246).

El dinero es importante para los colaboradores, es valioso por los bienes servicios que permite adquirir, tiene valor de estatus cuando se tiene y cuando se gasta, pero también existen las retribuciones no monetarias. Se puede motivar sin dinero, hay ciertos detalles sin valor económico que son valiosos para los colaboradores como el reconocimiento por el trabajo bien hecho (Ruiz y Martínez, 2015).

Para los fines de la presente investigación, se define que la remuneración son todos los incentivos salariales, materiales, sociales o simbólicos, como forma de pago por desempeño. La remuneración tiene como objetivo incrementar la productividad y reducir los costos de mano de obra.

Actualmente muchas empresas dirigen su atención a la administración del desempeño como estrategia para subsistir, aplicando un sistema de incentivos económicos; la intención es elevar el desempeño de un colaborador o grupo de colaboradores mediante la remuneración económica



### 3.6.1. Salario y Prestaciones

La definición de salario descrita en la Ley Federal del Trabajo “es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo” (Mora, 2014, p.50). Puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión a precio alzado o de cualquier otra manera (artículo 83 de LFT). “El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, comisiones y prestaciones” (Ortiz y Sánchez, 2014. pp. 32-33).

Juárez y Carrillo (2014) retoman la definición del Diccionario de la Lengua Española que define prestaciones como “cosa o servicio que un contratante (en este caso empresa) da o promete al otro (el empleador o trabajador)” (p.322).

Torres (2005) afirma que las prestaciones “son aquellos beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, sean en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, educativo o sociocultural” (Citado en Mora, 2014, p. 58).

Los trabajadores reciben dos clases de prestaciones.

Prestaciones legales: tienen fundamento en la LFT y son; las horas extras, prima dominical, prima vacacional, el pago de los días de descanso, aguinaldo, el reparto de utilidades, IMSS, INFONAVIT, vacaciones, prima de antigüedad, y comisiones.

Prestaciones contractuales: surgen de los contratos colectivos de trabajo y son: ayuda para el pago de rentas, pago de transporte, el pago de gasolina, aportación que hace la empresa al fondo de ahorro, premios de asistencia y puntualidad, bonos de productividad y vales de despensa.

De acuerdo con las definiciones antes mencionadas se deduce que el salario y las prestaciones son la forma de pago que recibe el colaborador por la realización de ciertas actividades en su trabajo.

### 3.7. Motivación

Robbins (2009) define motivación como “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (p.175).

Para Newstrom (2011) la motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- Dirección y enfoque de la conducta.
- Nivel de esfuerzo aportado.
- Persistencia en la conducta. (p.107).

La figura 6 describe el modelo de motivación propuesto por Newstrom (2011) donde se enfatizan las características que influyen para mantener motivados a los colaboradores.

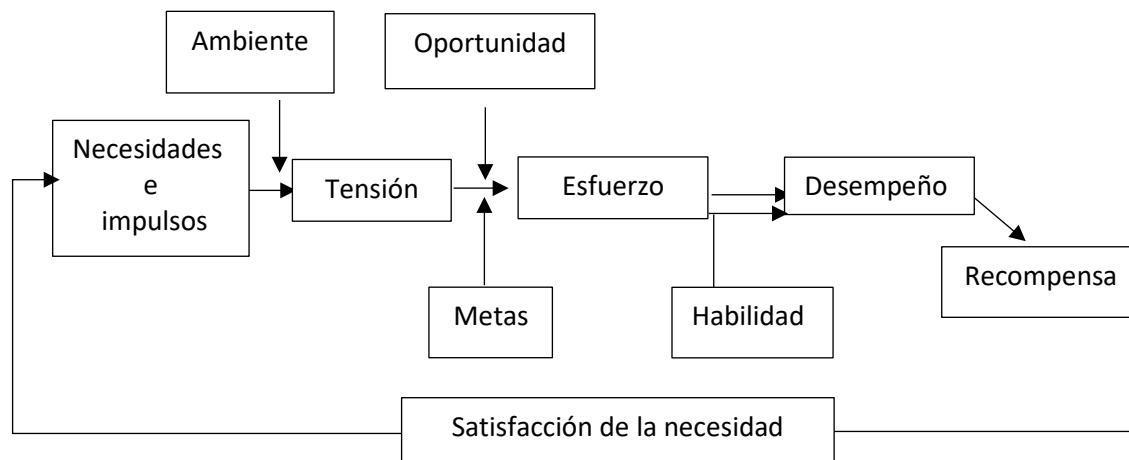


Figura 6. Modelo de Motivación

Fuente. Recuperado de Newstrom, J, 2011. Comportamiento humano en el trabajo. 13.<sup>a</sup> ed. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana. p.108.

Bureau (2015) define motivación como “la fuerza que impulsa a una persona hacia una actuación para lograr satisfacer una o varias necesidades personales” (p. 72).

Rodríguez (2015) afirma que “la motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones solo pueden lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus colaboradores en la búsqueda de las metas organizacionales” (p.66). La motivación comprende los impulsos y necesidades de los empleados, pues su origen está en cada colaborador.

Analizando las definiciones de diferentes autores se entiende por motivación en el trabajo: al conjunto de fuerzas internas y externas que hacen a un empleado comportarse de cierta manera, estos comportamientos se dirigirán al logro de una meta organizacional.

### **3.8. Liderazgo**

Ruiz y Martínez (2015) definen liderazgo como “el proceso a través del cual los directivos intentan influir sobre sus colaboradores para que se logren los fines de trabajo establecido” (p. 78). “El liderazgo se puede definir como la influencia interpersonal, dirigida a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Bureau, 2015, p. 56).

Las funciones del líder son ayudar a los empleados a entender lo que deben realizar y cómo hacerlo. Aún más los líderes necesitan ayudar a los empleados a visualizar que lograr las metas será de beneficio para ellos y la organización, Kinicki & Kreitner (2003) identifican cuatro estilos de liderazgo:

- Liderazgo directivo: el líder se enfoca en asignaciones claras de trabajo, un buen desempeño y fechas de entrega.
- Liderazgo sustentador: hay preocupación por el bienestar y las necesidades de los colaboradores, sin dejar de procurar el ambiente de trabajo.
- Liderazgo orientado hacia el logro: se invita a los colaboradores para que planteen comentarios sobre las decisiones, tomando en cuenta sus aportaciones en las decisiones finales.

- Liderazgo participativo: el líder establece altas expectativas para los empleados, hay confianza en su capacidad de alcanzar las metas, utiliza el entusiasmo.

Montalvo (2017) considera que un líder con propósito positivo se define por:

- Buen desempeño
- Escucha a sus empleados
- Empático
- Accesible
- Coherente
- Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores

El líder que utiliza la comunicación adecuadamente tiene una forma de liderar positivamente para poder influir y encaminar a su equipo en el alcance de un objetivo y/o meta.

- Crea un ambiente positivo.
- Aprovecha los puntos fuertes de la gente.
- Elogia y promueve las cosas positivas.

Las cosas no necesariamente ocurren para bien, pero algunas personas son capaces de sacar lo mejor en situaciones de adversidad. Se entiende por liderazgo a la capacidad de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos es denominada liderazgo.

### **3.9. Rotación de personal**

La rotación de personal tiene diferentes causas, para Flores et al. (2008) la rotación de personal es consecuencia de algunos factores internos y externos en la organización; sobre el comportamiento y la conducta del personal.

Robbins (2009) argumenta que “la rotación es el retiro permanente de una organización, puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación” (p.29).

Para Flores et al. (2008) la rotación de personal se puede agrupar de la siguiente manera:

- 1.- Bajas biológicas. Son aquellas donde el colaborador ha concluido con su vida laboral (jubilación, incapacidad o muerte).
- 2.- Bajas socialmente necesarias. Cuando el colaborador atenta contra los valores morales y daña la imagen de la empresa y sociedad; robo, fraude o algún acto ilegal.
- 3.- Bajas por motivos personales. El colaborador decide renunciar por voluntad propia como consecuencia de asuntos que impactan su vida personal.
- 4.- Bajas por motivos laborales depende la organización. Este tipo de rotación incluye factores internos del clima organizacional como: trabajar en condiciones inadecuadas, salario poco atractivo o desagradado al trabajo. El colaborador renuncia, pero argumenta el motivo de su salida.
- 5.- Bajas por decisión de la propia empresa. Son las bajas por recorte de personal, incumplimiento de contrato o contratos temporales.

La rotación de personal genera pérdidas millonarias para las empresas, pero esto tiene solución si existe un buen proceso de reclutamiento, retención y desarrollo de talento (Tomasini y Austria, 2018).

Flores et al. (2008) enlistan algunas de las causas más comunes que provocan rotación de personal:

- La relación entre las actividades a desempeñar y el salario percibido. Cuando la retribución es menor al trabajo realizado.
- Condiciones laborales. Si hay ambiente laboral inadecuado el colaborador se sentirá insatisfecho conduciéndolo a la rotación laboral.
- Falta de estimulación moral y material haciendo que los colaboradores se desmotiven y decidan renunciar.
- Pocas posibilidades de desarrollo y superación, así como escasas prestaciones, beneficios o servicios.

- Desequilibrio entre la vida personal y laboral.
- Malos jefes.
- Falta de comunicación.

Analizando la lista anterior Flores et al. (2008) determinan que “los factores de estudio relacionados con la rotación de personal son: insatisfacción laboral, baja remuneración y selección incorrecta de personal” (p.69).

Robbins (2009) afirma que “cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional” (p.29). Por otro lado, Bureau (2015) señala que los empleados satisfechos pueden permanecer más tiempo en la organización, mientras los que tienen cierto grado de insatisfacción tienden a elevar los índices de rotación, por lo tanto, la rotación de personal afecta a la satisfacción de los colaboradores que permanecen.

SH Sistemas Humanos es una empresa que realiza estudios de rotación laboral y afirman que, si las organizaciones desarrollan un buen programa de reconocimiento basado en el desempeño laboral, pueden atraer talento y retenerlo por más tiempo; generando sentido de pertenencia y disminuyendo la rotación de personal.

Levy (2017) en su estudio Turnover is killing us, describe tres estrategias para enfrentar los altos índices de rotación.

1.- Renueva la cultura organizacional: los candidatos deben conocer la cultura que tiene la empresa por lo cual es importante hacer énfasis en dicho tema durante su proceso de selección, también se debe reforzar la cultura en los colaboradores ya que son quienes transmiten la cultura a los de nuevo ingreso.

2- Mejorar la relación entre empleados y empleadores: el liderazgo juega un papel fundamental para valorar el esfuerzo de los colaboradores, si un colaborador recibe retroalimentación positiva y felicitación por buen

desempeño se sentirá valorado y su nivel de satisfacción laboral será mayor, por lo tanto, será menos probable que renuncie.

3.- Respeto y reconocimiento: las empresas deben desarrollar programas institucionales de reconocimiento con remuneración económica y/o recompensas para que el colaborador conozca lo importante que es para la organización, al tener este tipo de programas los gerentes o jefes inmediatos identificarán la forma de reconocer a los colaboradores sin buscar formas alternas. (Citado en Pérez, 2017).

Tomando en consideración las definiciones antes mencionadas, se entiende que la rotación de personal es el final de la relación laboral entre empleado y empleador, puede ser decisión del colaborador o de la empresa. En la Tienda de Conveniencia más del 60% de rotación es decisión del colaborador, de modo que, se identificarán las características del clima organizacional en la Tienda de Conveniencia y su influencia en la rotación del personal.

### **3.9.1. Satisfacción laboral**

Algunos directivos piensan que los trabajadores satisfechos tendrán un alto desempeño, sin embargo, hay colaboradores que se sienten satisfechos con su trabajo y tienen mal desempeño, mientras que hay colaboradores con alto desempeño, pero no están satisfechos.

Robbins (1999) argumenta que la satisfacción laboral es una actitud y no un comportamiento, es la diferencia entre lo que reciben los colaboradores y lo que ellos piensan deberían recibir, Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. (Citado en Flores et al. 2008, p. 67).

Robbins (2009) define satisfacción en el trabajo como “sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (p. 83). La

satisfacción laboral es aquella actitud que los empleados mantienen respecto a su empleo y es resultado de su percepción del trabajo (Gibson et al. 2013).

Bureau (2015) define satisfacción en el trabajo como “conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo” (p.81).

Fernández (1983) afirma que para mantener verdaderamente motivados a los colaboradores y satisfacer sus múltiples necesidades se les debe: reconocer el desempeño laboral, dar críticas constructivas, interés personal, apertura a la exposición de ideas y análisis de las mismas, avisar con anticipación los cambios organizacionales, creer en las capacidades del colaborador para realizar sus actividades y el uso de comunicación efectiva. (Citado en Flores et al. 2008, p. 73).

Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus colaboradores, debido a que éstas alertan sobre problemas e influyen en el comportamiento. Los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos (Robbins, 2009).

La satisfacción laboral puede considerarse una actitud global o aplicarse a cada parte que compone el trabajo de un individuo. Sin embargo, si se aprecia sólo como actitud global, los administradores pueden perderse algunas excepciones ocultas, que son clave al evaluar la satisfacción global del empleado. (Newstrom, 2011, p.218).

La cita anterior se interpreta de la siguiente manera: si un colaborador tiene alta satisfacción laboral a nivel global, se debe identificar cada aspecto de manera individual, ya que puede tener áreas en las que se encuentra insatisfecho, por lo tanto, la satisfacción laboral se analiza con mayor efectividad si es multidimensional. Por lo tanto, se entiende que la satisfacción laboral es el conjunto de emociones positivas o negativas que impactan la percepción de los colaboradores con relación a su puesto de trabajo.



Tener un nivel de satisfacción laboral al 100% es muy complicado, sin embargo, actualmente la satisfacción en el trabajo debe considerar diversos aspectos tales como: capacitación, relación con jefe inmediato, recompensas, salario, condiciones de trabajo, tipo de comunicación, motivación, entre otros factores del clima organizacional.

### **3.9.2. Recursos Humanos**

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento junto a los directivos de la organización.

“El enfoque de recursos humanos es desarrollista. Se interesa por el crecimiento y desarrollo de la gente hacia niveles más altos de competencia, creatividad y satisfacción, porque la gente es el recurso central en toda organización y sociedad” (Newstron, 2011, p. 12).

“La administración de recursos humanos se relaciona directamente con el diseño de sistemas formales, para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano permitiendo alcanzar los objetivos de una organización” (Mathis & Jackson, 2003, p.1). Por otro lado, las organizaciones exitosas desarrollan una cultura con cambios radicales, Arias y Heredia (2012), retoman la investigación de Shaw y Perro respecto a los rasgos culturales de las empresas exitosas.

- a) Realizan esfuerzos por comunicarse constantemente con todas las partes interesadas (clientes y trabajadores, especialmente). La comunicación franca y abierta fluye sin obstáculos.
- b) Centralizan la formulación de políticas, pero descentralizan la ejecución. Así se reducen las jerarquías, el papeleo y la burocracia.
- c) Emplean mecanismos de integración. Se eliminan las barreras de comunicación.

- d) Invierten fuertemente en el capital humano. la capacitación y el desarrollo constante son clave para la competitividad y satisfacción de los clientes.
- e) Mantienen una orientación constante hacia los resultados y el mejoramiento. Recompensan el logro de resultados y no sólo el esfuerzo (p. 319).

Los rasgos culturales que emplean las empresas exitosas tienen como objetivo alinear al departamento de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben en la fuerte competencia mundial.

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades. Recursos Humanos (RRHH) es el departamento responsable de reclutar, capacitar y retener a los colaboradores, además es mediador entre empleado y empleador. El clima organizacional está a cargo recursos humanos, por tal motivo se considera pertinente analizar el desempeño de RRHH en la Tienda de Conveniencia.

### **3.9.3. Capital Humano**

El capital humano es encargado de producir mano de obra, es decir, que en los colaboradores se centra parte crucial de la organización (la producción).

¿Qué es el capital humano? ¿Son los talentos que la organización atrae y retiene? Sí y no. La respuesta es afirmativa porque las personas que una organización busca y conserva son sus principales activos. Ellas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización. Sin embargo, atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente. La segunda respuesta es negativa por una razón muy simple: no basta con

tener talentos en la organización. Es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Esto depende de dos factores: el diseño y la cultura organizacional (Chiavenato, 2009, p.188).

El capital humano es un término usado en las teorías de crecimiento y desarrollo económico, para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica (Trejo, 2009, p.60).

Chiavenato (2009) considera que “para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable” (p.189). Sin importar niveles jerárquicos se puede deducir, que todos los empleados pertenecientes a una organización, forman parte del capital humano.

En la obra gestión del talento Gutiérrez, Morales, Moreno y Trujillo (2015) señalan que:

Estamos ante una carrera contra el tiempo donde, de todas las organizaciones ganará la que mejor sepa aprovechar su capital humano. Lo anterior incluye atraer talento, entrenarlo, alinearlos y evaluarlos. Visto como un engrane en un reloj, cada rol es de vital importancia para el cumplimiento de la visión de la organización (p. 266).

Dentro del planteamiento del problema que afecta a la Tienda de Conveniencia y retomando la cita anterior, se hace énfasis en analizar los factores del clima organizacional que influyen en la rotación de personal, para que la empresa desarrolle estrategias de cambio que permitan al capital humano sentirse incluido a través del reconocimiento.

### **3.9.4. Capacitación de personal**

La capacitación es vital para el desarrollo empresarial, pero en repetidas ocasiones las empresas pasan por alto la importancia de capacitar adecuadamente a sus colaboradores.

Blake (1997) considera que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimiento, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. (Citado en Peña y Valdés, 2014, p. 39).

La capacitación es un proceso y/o método que consiste en un ciclo de enseñanza-aprendizaje, implementado en los diversos sectores productivos para impulsar o desarrollar los conocimientos y habilidades del capital humano, con la finalidad de responder a los constantes cambios originados en el entorno y la adaptación del mercado que se atiende (Flores, 2016, p.42).

Mora (2015) enlista algunos de los objetivos que persigue la capacitación de personal.

- Crear, reforzar, actualizar la cultura y valores de la organización
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilidad para una promoción.
- Inducción y orientación del personal en la empresa.
- Actualizar conocimiento y habilidades.

El proceso de capacitación es una herramienta que permite dar solución a diversas situaciones, es esencial para que los colaboradores puedan desempeñarse adecuadamente, por tal motivo la capacitación es considerada como una excelente inversión empresarial.

### **3.10. Resumen de marco teórico y correlación con tema de estudio**

Con el paso del tiempo han surgido diferentes tipos de organizaciones con intereses muy variados, sin embargo, toda organización busca alcanzar objetivos o metas a corto, mediano y largo plazo. El comportamiento organizacional ha sido estudiado constantemente, ya que es el proceso de trabajar conjuntamente entre dos o más individuos para lograr objetivos organizacionales. Con los cambios tecnológicos y un mundo tan competitivo las empresas buscan estrategias para subsistir analizando a los individuos, grupos y organizaciones.

Diversos estudios coinciden en que el comportamiento organizacional es de gran ayuda a la hora de analizar la conducta de los individuos dentro de una empresa, la filosofía de una organización es una forma de comportamiento organizacional, por lo cual nos servirá para el análisis del clima laboral haciendo referencia al centro de trabajo y su cultura organizacional (misión, visión, propuesta de valor, valores, etcétera).

La teoría de la organización considera los principios fenomenológicos de las organizaciones, ayudando a comprender el funcionamiento de una empresa, advirtiendo mediante su conocimiento el comportamiento de la misma, la Tienda de Conveniencia presenta rasgos de la teoría clásica. Por otro lado, el desarrollo organizacional es importante a la hora de analizar el clima laboral, ya que integra las necesidades de la empresa y las necesidades de los empleados, además sirve para diagnosticar y solucionar problemas.

El análisis del clima organizacional tiene como objetivo central mejorar las actitudes negativas frente a la organización, considerando estrés, conflictos, o insatisfacción. También es importante crear estrategias de cambio si se detecta un problema como la rotación de personal, hay que añadir nuevas herramientas que contribuyan a la mejora de dicha situación, tener apertura al cambio e identificar que con el paso de los años toda organización debe atravesar un proceso de reingeniería.

Para medir el clima organizacional se necesitan variables que permitan analizar el comportamiento de los individuos como: motivación remuneración, comunicación, liderazgo, satisfacción laboral, capacitación, etc. La literatura presentada en el marco teórico será de gran utilidad para el desarrollo del instrumento de medición, debido a que el clima organizacional es una forma de comunicación en las empresas y tiene amplia gama de elementos para ser medido.

Las organizaciones necesitan un gran número de herramientas para subsistir, pero hay una de la que no pueden prescindir y es la comunicación. Las empresas necesitan comunicación organizacional para subsistir, este tipo de comunicación permite la creación de una estructura entre diferentes departamentos que conforman a la empresa, para mantener los objetivos empresariales. Por otro lado, la comunicación interna ayuda a mejorar el clima organizacional, sirve como punto de partida para que los colaboradores se involucren en temas que les afectan, motivo por el cual se incluye en esta investigación.

Las barreras de comunicación causan problemas en la comprensión de mensajes e interfieren en la comunicación eficaz, por lo tanto, son un factor que puede estar afectando al clima organizacional en la Tienda de Conveniencia. Cuando un colaborador recibe retroalimentación se crean reacciones verbales o no verbales que modifican su conducta, pero es un tema que no se utiliza con frecuencia. Existen dos tipos de feedback que impactan el clima organizacional por una parte el feedback positivo aumenta la satisfacción del empleado, pero el feedback negativo puede reducir dicha satisfacción e incluso percibirse como amenaza.

Los expertos consideran que la rotación de personal se relaciona directamente con la insatisfacción laboral, baja remuneración y selección incorrecta de personal. Toda organización puede hacer frente a la rotación de personal si desarrolla un programa de reconocimiento basado en el desempeño laboral, con dicho programa puede atraer candidatos y retener colaboradores, incrementando el sentido de pertenencia.

La satisfacción laboral puede ser positiva o negativa, sin embargo, existen factores muy importantes para que el colaborador se sienta satisfecho y motivado como: buena relación con jefe inmediato y compañeros, recompensas justas y equitativas, sueldo atractivo, críticas constructivas, reconocer el buen desempeño, comunicación efectiva y trabajar en condiciones adecuadas.

Cuando una empresa tiene altos índices de rotación se debe analizar el desempeño de RRHH, ya que es el departamento responsable de reclutar y capacitar a los colaboradores, pero también se ocupa del activo más importante en las empresas; el capital humano, por ende, está a cargo del clima organizacional.

Capacitar adecuadamente a los colaboradores contribuye a generar sentido de pertenencia, además los colaboradores habilitados tienen mayor satisfacción laboral, sin embargo, si el proceso de capacitación es deficiente el capital humano no podrá desempeñarse adecuadamente, situación que aumentará la tasa de rotación laboral.

Los temas abordados en el marco teórico servirán para determinar las características del clima organizacional que existe en la Tienda de Conveniencia, así como distinguir y definir los factores del clima laboral que afectan la rotación de personal, para proponer un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia.

El siguiente mapa muestra la relación entre el tema de investigación y los conceptos descritos dentro del marco teórico.

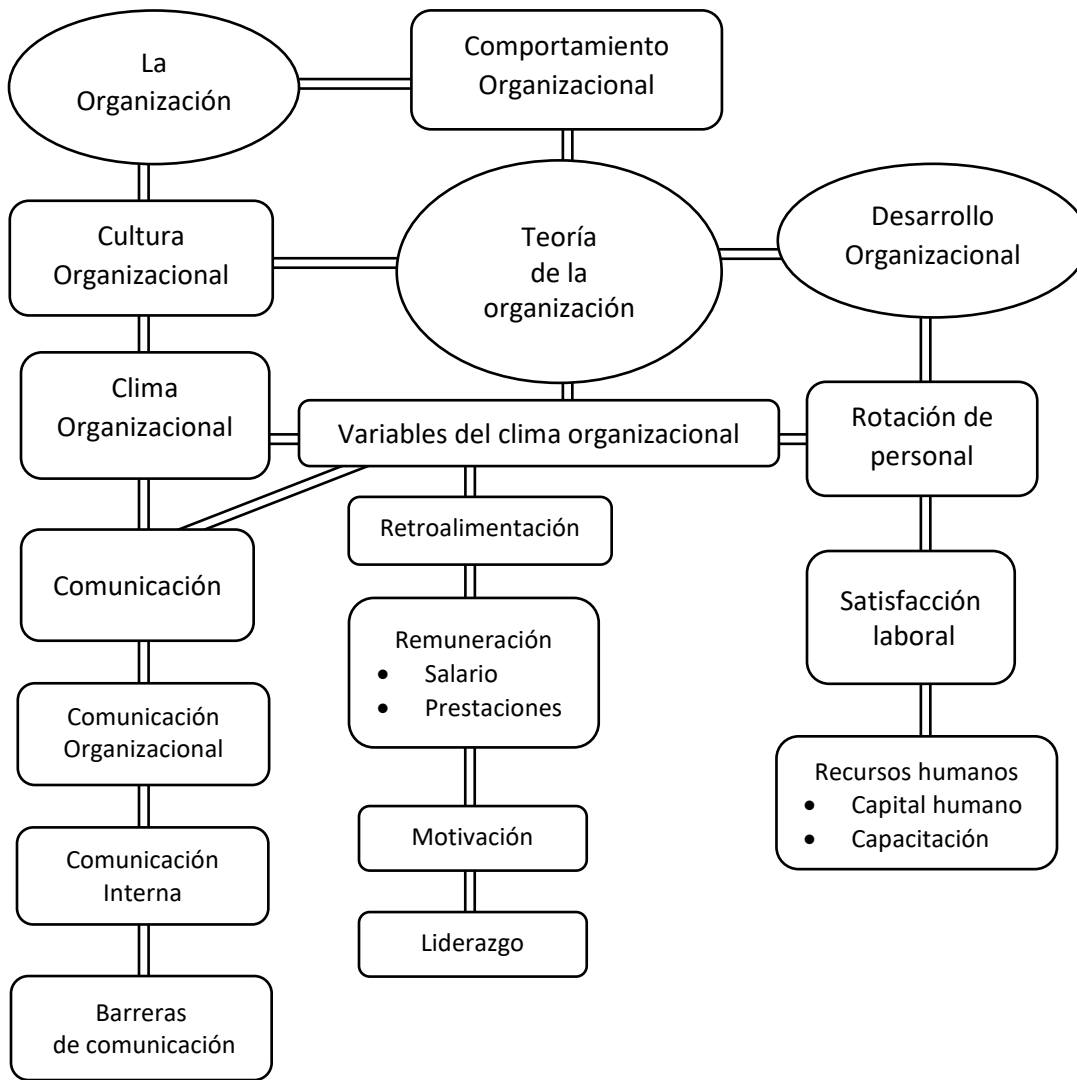


Figura 7. Relación entre tema de investigación y marco teórico

Fuente. Elaboración propia.



## Capítulo IV

### Metodología

La metodología define el cómo se obtendrá la información, por consiguiente, el análisis de resultados y las conclusiones. La importancia de analizar los factores del clima organizacional que impactan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia, se fundamenta en este capítulo retomando información del marco teórico, para posteriormente desarrollar un instrumento de medición que permita identificar áreas de oportunidad.

#### 4.1. Tipo de investigación

La investigación científica se puede definir como el conjunto de acciones orientadas al estudio de un fenómeno. Baena, 2017 define a la ciencia como:

“Un conjunto sistemático de conocimientos sobre la realidad observable, basada en referencias empíricas, obtenidas mediante el método científico, acerca de los fenómenos y procesos que se producen en la naturaleza, la sociedad y el pensamiento” (p,13).

En el apartado metodológico se describen los mecanismos utilizados para analizar el problema de investigación. Grinnell (1997) argumenta que los enfoques cualitativo y cuantitativo son modelos de la investigación científica, debido a que utilizan generalmente cinco fases conectadas por su semejanza para generar conocimiento:

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras. (Citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.4).

La presente investigación utilizará el enfoque cuantitativo para desarrollar el instrumento de medición, analizar resultados y elaborar conclusiones.

#### **4.1.1. Enfoque cuantitativo**

Tiene su origen en los siglos XVIII y XIX, durante la consolidación del Capitalismo y en el seno de la sociedad burguesa occidental, surgió a partir de dos posturas epistemológicas (Cientificismo y el Racionalismo), no se interesa en la subjetividad de los individuos. “El enfoque del análisis cuantitativo consiste en definir un problema, desarrollar un modelo, adquirir datos de entrada, desarrollar una solución, probar la solución, analizar los resultados e implementar los resultados” (Render, Stair, y Hanna, 2006, p.3).

Hernández et al. (2014) enlistan trece características que utilizan en una investigación de enfoque cuantitativo.

1. El investigador...
  - a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
  - b) Revisa lo que se ha investigado anteriormente (revisión de literatura).
  - c) Construye marco teórico para guiar la investigación.
  - d) Creación de hipótesis para probar si son ciertas o no.
  - e) Someter a prueba las hipótesis mediante el empleo de diseños de investigación apropiados. Si se corroboran las hipótesis se genera confianza en la teoría, de lo contrario si se refutan se deben buscar mejores explicaciones y nuevas hipótesis por lo que se rechaza eventualmente la teoría.
2. Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
3. La recolección de datos se fundamenta en la medición.
4. El análisis de los datos es a través de métodos estadísticos.
5. Se confía en la experimentación y los análisis de causa-efecto.
6. Los análisis cuantitativos se fragmentan para responder al planteamiento del problema.
7. La investigación debe ser lo más objetiva posible, minimizar preferencias personales.

8. Seguir un patrón predecible y estructurado.
9. Generalizar los resultados en un grupo muestra, replicar los estudios efectuados.
10. Explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.
11. Los datos generados poseen estándares de validez y confiabilidad. Las conclusiones contribuirán al conocimiento.
12. Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y deriva las hipótesis que se busca someter a prueba.
13. La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo (p. 6).

Para Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) el enfoque cuantitativo “se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas, por ende, tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestro y el tratamiento estadístico” (p.97). Si un investigador emplea el enfoque cuantitativo recurrirá a una serie de pasos que le permitan no desviarse de la investigación, pero debe tener cuidado al formular la hipótesis, ya que conforme se vaya desarrollando la investigación los datos obtenidos podrían ser positivos o negativos.

## **4.2. La técnica**

Desde la perspectiva cuantitativa se realizará una encuesta para analizar los factores del clima organizacional que impactan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia; se obtendrán datos porcentuales para detectar áreas de oportunidad y contar con un alcance explicativo. La encuesta tendrá ficha de identificación para tener datos demográficos sobre los participantes.

### **4.2.1. Encuesta**

Rojas (2013) considera que “la encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra (p.221).

Rodríguez (1999) define a la encuesta como un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a diferentes personas, la encuesta puede ser muestral o censal. Una encuesta censal recaba

información sobre ciertas características de todos y cada uno de los elementos que componen la población, mientras que la encuesta muestral recoge información sólo de una parte de la población, para formar una muestra representativa. (Citado en Pérez, 2010, p.138).

Para dar continuidad a la investigación se utilizará la encuesta muestral de opción múltiple, para las respuestas se usará la escala tipo Likert de cinco puntos. El instrumento de medición estará conformado por 15 preguntas cerradas, los ítems estarán desarrollados positivamente empleando un intervalo de 5 a 1, permitiendo identificar si el clima organizacional es un factor determinante para que se presente una alta rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.

#### **4.2.2. Cuestionario**

El instrumento de medida preferido para estudiar el clima es el cuestionario escrito, por lo general las preguntas describen hechos particulares de la organización y los colaboradores indican hasta qué punto están de acuerdo o desacuerdo. Las necesidades de diagnosticar, analizar y evaluar el clima organizacional para iniciar un proceso de desarrollo en la organización, son muy diversas. Rodríguez (2015) enlista algunos de los motivos que originan el diagnóstico organizacional:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores.
- El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios.
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La organización ha sido sometida o lo será en el futuro próximo a cambios de importancia.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización; político, económico o social.

- La organización requiere conocer su propia cultura, con el objetivo de implementar a partir de ella esquemas organizacionales de alta calidad y productividad.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer más agradable el trabajo.
- La organización ha sido fundada con otra o ha sido comprada por una nueva empresa. (p. 38-40).

### 4.3. Área de estudio

Este estudio se realiza en Tiendas de Conveniencia del distrito 5, plaza Puebla/Tlaxcala. Se analizarán las opiniones de empleados activos y la información proporcionada será para uso didáctico y se utilizará sin fines de lucro. Partiendo del enfoque cuantitativo se desarrollará un estudio que permitirá conocer más a los colaboradores, la herramienta a utilizar contará con: ficha de identificación y encuesta muestral de opción múltiple, para las respuestas se usará la escala tipo Likert de 5 puntos.

**Cuadro 10.** *¿Sobre quién se recolectarán los datos?*

Preguntas de investigación	Unidad de análisis
¿El clima organizacional es un factor determinante para que se presente una alta rotación de personal en la Tienda de Conveniencia?	Hombres y mujeres actualmente activos que trabajen para la Tienda de Conveniencia plaza Puebla/Tlaxcala y pertenezcan al distrito cinco. Se les aplicará una encuesta muestral de opción múltiple con 15 ítems, y para las respuestas se usará la escala de Likert empleando un intervalo de 5 a 1.
¿Qué efectos tiene el clima organizacional en el índice de rotación de personal de la Tienda de Conveniencia?	

Fuente. Elaboración propia.

### 4.4. Selección de la muestra

Tamaño del universo: El distrito cinco de la Tienda de Conveniencia Puebla/Tlaxcala tiene 105 tiendas, con 6 colaboradores promedio por tienda derivado de las vacantes existentes. El tamaño de la población es de 630.

Margen de error: en las investigaciones de enfoque cuantitativo se maneja un margen de error entre 5% y 1%, seleccionar el 1% implicaría tolerar muy poco error por lo que se trabajará con 5%.

Nivel de confianza: se trabajará con 5% de error, por lo tanto, el grado de confianza será de 95%.

Porcentaje estimado de la muestra: como no se tiene un marco de muestreo previo, se empleará el estimado más utilizado en casos similares 50%.

¿Tamaño de la población?: 630

¿Error máximo aceptable?: 5%

¿Porcentaje estimado de la muestra?: 50%

¿Nivel deseado de confianza?: 95%

Tamaño de la muestra: 239

**Calcula el tamaño de la muestra**

Tamaño de la población ?	Nivel de confianza (%) ?	Margen de error (%) ?
<input type="text" value="630"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="5"/>

**Tamaño de la muestra**

**239**

Figura 8. Tamaño de la muestra.

Fuente. Elaboración propia a través de SurveyMonkey, 2018.

#### 4.4.1. Universo

Padua (2004) afirma que “el universo o población son palabras utilizadas técnicamente para referirse al conjunto total de elementos que constituyen un área de interés analítico” (p. 63). El universo son todos los empleados de tienda del distrito cinco en la Tienda de Conveniencia Puebla/Tlaxcala. La encuesta será aplicada a líderes de tienda, encargados de turno y ayudantes generales.

Método – Número de participantes que proveen los datos (239).

Estabilidad – Una versión (una encuesta para todos los colaboradores).

Formas alternas – Hay convergencia o divergencia en las respuestas.

#### **4.5. Variables**

Variable independiente: Clima organizacional.

Variable independiente: Rotación de personal.

##### **4.5.1. Operacionalización de las variables**

Las aportaciones de Hernández et al. (2014) sobre el desarrollo de ítems y el esquema de Pineda et al. (1994) para la elaboración de instrumentos; son el marco de referencia para realizar la operacionalización de las variables en la presente investigación. (Ver anexo A).

Recordemos que el objetivo general es identificar los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia, por lo tanto, la operacionalización está dividida en tres secciones; para la variable independiente se utilizaron dos, cada una con seis ítems, y para la variable dependiente se utilizó una sección con tres ítems.

De acuerdo a la conceptualización de la variable clima organizacional se utilizaron las aportaciones de Kinicki y Kreitner (2003), Flores et al. (2008), Chiavenato (2009), Robbins (2009), Newstrom (2011), Brunet (2014), Aguillón et al. (2015), Bureau (2015), Rodríguez (2015) y Uribe (2015). Para elaborar los ítems en las secciones de clima organizacional se emplearon los siguientes indicadores: evaluar fuentes de conflicto, tipo de comunicación, liderazgo, remuneración, sentimiento de bienestar, percepción de los colaboradores, retroalimentación, motivación, reconocimiento laboral y satisfacción laboral.

Los ítems sobre rotación de personal están elaborados con las aportaciones de Flores et al. (2008), Robbins (2009), Gutiérrez et al. (2015), Tomasini y Austria (2018) y KOM (2018); los autores coinciden en que los indicadores más importantes para analizar la variable son: el proceso de reclutamiento, entrenamiento, salario, así como alienar y evaluar al personal.

#### **4.6. Temporalidad**

Festinger y Katz (1993) consideran que el diseño de encuesta más familiar y simple es la sección única transversal no ponderada. Se efectúa una única vez en cada investigación y es el método preferido para determinar las características de una población en un momento particular (p. 37).

Para Hernández et al. (2014) “la investigación transeccional o transversal recopila datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 208). Se eligió el estudio transversal ya que permite examinar las variables expuestas durante cierto periodo de tiempo, conceptualizando la situación con mayor claridad para poder dar seguimiento a la investigación.

##### **4.6.1. Profundidad**

La investigación consiste en identificar los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia. Hernández et al. (2014) afirman que “un estudio correlacional tiene como propósito conocer la relación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (p. 105). Por lo tanto, la profundidad será correlacional.

##### **4.6.2. Plan de aplicación**

1. Seleccionar 40 tiendas al azar de la Tienda de Conveniencia plaza Puebla/Tlaxcala distrito 5.
2. Aplicar encuestas.
  - La aplicación se realizará durante 4 semanas, durante la primera semana el investigador abordará a los líderes en su centro de trabajo solicitando la colaboración del equipo de trabajo para responder la encuesta digital.
  - Durante la segunda semana el investigador estará monitoreando el grado de avance con relación al número de participantes que han respondido la encuesta.
  - Si la respuesta no ha sido favorable para cumplir con las 239 encuestas el investigador acudirá a los centros de trabajo, proporcionará un



dispositivo electrónico a los participantes con el objetivo de responder la encuesta.

- Durante la tercera semana se debe tener un grado de avance del 75%, es decir 180 encuestas finalizadas.
- La cuarta semana será para dar seguimiento al 25% restante.

### 3. Vaciar datos.

- El investigador tendrá dos semanas para codificar, tratar y analizar la información obtenida de las encuestas.

### 4. Realizar sábana metodológica.

- Graficar datos.
- Análisis de resultados.

## 4.7. El instrumento

El instrumento de medición está conformado por:

- Ficha de identificación
- Encuesta

### Valores asignados a la ficha de identificación

Los valores asignados solo servirán como soporte para identificar a los individuos que respondan la encuesta, no tendrán relevancia en la medición de las variables, pero se les asignará un valor para facilitar el análisis de los datos, enfatizando que ningún número representa más que otro.

**Tabla 6.** *Valores asignados a ficha de identificación*

Datos demográficos				
Valor	4	3	2	1
Género			Femenino	Masculino
Nivel de estudios	Profesional	Preparatoria	Secundaria	Primaria

Fuente. Elaboración propia.

### Valores asignados a los ítems

Se asignó un valor a los ítems ya que son las preguntas que buscan medir las variables: clima organizacional y rotación de personal, Los ítems están creados en aspecto positivo para mantener la neutralidad en la investigación. Los primeros 12 ítems están relacionados con factores del clima organizacional, mientras que los ítems restantes evalúan aspectos de la rotación de personal. (Ver anexo B).

**Tabla 7.** *Valores asignados a los ítems*

No. de ítems	Puntaje de los ítems				
	5	4	Valor 3	2	1
1,6,10,11,12	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	nunca
2,3,4,5	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7,8,9	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
13,14,15	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se presentan los puntajes asignados a la encuesta, el puntaje máximo a nivel global sería de 17,925 e indicaría que los empleados perciben buen clima organizacional, que no influye en rotación de personal de la Tienda de Conveniencia. Mientras que el puntaje mínimo es 3,585 lo que indicaría que el clima laboral es pésimo.

**Tabla 8.** *Puntajes de encuesta*

Puntaje de encuesta	
Puntaje máximo por cada respuesta	5
Puntaje mínimo por cada respuesta	1
Puntaje máximo de cada respuesta multiplicado por el total de encuestas	1,195
Puntaje mínimo de cada respuesta multiplicado por el total de encuestas	239
Puntaje máximo a nivel global	17,925
Puntaje mínimo a nivel global	3,585

Fuente. Elaboración propia.

#### **4.8. Resumen de metodología**

Para realizar la presente investigación se utilizó el enfoque metodológico cuantitativo, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la Tienda de Conveniencia en la plaza Puebla/Tlaxcala, con el objetivo de analizar los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal.

El instrumento de medición es una encuesta muestral que contiene una pequeña ficha de identificación y quince ítems, para las respuestas se empleó la escala tipo Likert de cinco puntos. El objetivo de utilizar este instrumento es para identificar el grado de acuerdo o desacuerdo con el tema planteado. El universo y/o población son los empleados de tienda: líderes, encargados y ayudantes. La muestra se obtuvo considerando: tamaño de la población, error máximo aceptable, porcentaje estimado de la muestra y nivel deseado de confianza.

El número de participantes que proveen los datos es de 239, la estabilidad consiste en una versión de la encuesta para todos los colaboradores, las formas alternas serán la convergencia o divergencia en las respuestas. Las variables a medir son clima organizacional y rotación de personal. Los indicadores utilizados en la operacionalización se relacionan con el marco teórico de la presente investigación, el plan de aplicación incluye una estrategia para recolectar, codificar, tratar y analizar la información obtenida.

## Capítulo V

### Análisis de resultados

El clima organizacional es la mezcla de muchos factores donde predominan la cultura corporativa y el comportamiento organizacional, ya sea que los colaboradores perciban clima laboral positivo o negativo. La presente investigación surge con el objetivo de analizar el impacto que tiene el clima organizacional en la rotación de personal de la Tienda de Conveniencia.

Es este capítulo se hará la triangulación de información entre objetivos de investigación, marco teórico y resultados obtenidos. Para facilitar el análisis de la encuesta, se hará un análisis global y posteriormente los ítems estarán agrupados por variable. En los anexos se podrá encontrar información detallada de cada ítem; incluye gráfica de porcentajes, tabla de resultados y escala porcentual de satisfacción con relación al factor medido.

#### 5.1. Análisis de encuesta

La muestra para realizar la encuesta en la Tienda de Conveniencia fue de 239, donde 133 son mujeres y 106 hombres, por otro lado, el nivel de estudios que predomina es preparatoria con 114 respuestas, seguido de profesional con 84, secundaria 38 y 3 con primaria. (Ver anexo C).

Debido a la cantidad de encuestas realizadas se anexa un resumen de la sábana metodológica (Ver anexo D). Se puede apreciar que el instrumento de medición está conformado por ítems positivos con 5 opciones de respuesta, el valor asignado a cada opción representa el tipo de clima que perciben los colaboradores donde: 5=muy bueno, 4=aceptable, 3=regular, 2=deficiente, 1=muy deficiente. Las opciones de respuesta se dividieron en dos grupos, el primer grupo está conformado por aquellas con valor de 5 y 4, en esta categoría se apreciará el aspecto positivo. El segundo grupo está conformado por las opciones con valor de 3, 2 y 1, esta categoría apreciará el aspecto negativo. Se consideró pertinente incluir la opción de respuesta con valor de 3 puntos en la

categoría negativa, ya que servirá para triangular información, es decir, la neutralidad de respuestas es igual a indiferencia y desagrado.

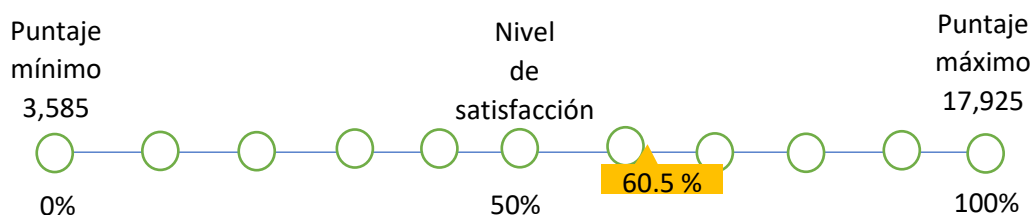
La siguiente tabla permitirá analizar el nivel de satisfacción en los indicadores que conforman las variables “clima organizacional y rotación de personal”. Para realizar la tabla de porcentajes se tomó como referencia la evaluación de desempeño propuesta por la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP).

**Tabla 9.** Nivel de satisfacción

Rango %	Nivel de satisfacción
100-90	Excelente
89-80	Muy bueno
79-70	Bueno
69-60	Regular
59-0	Deficiente

Fuente. Elaboración propia tomando como referencia la evaluación de desempeño de ONAP, 2006. p. 8.

Al hacer un análisis global de satisfacción laboral en las variables clima organizacional y rotación de personal, el puntaje promedio es 817.73, que se traduce a 60.5%.



*Figura 9.* Escala porcentual de satisfacción laboral a nivel global

Fuente. Elaboración propia.

El nivel de satisfacción apenas alcanza considerarse regular, sin embargo, es una empresa que promueve la cultura organizacional, por lo tanto, el porcentaje debería ser mayor, por tal motivo es importante analizar cada variable, para

identificar las áreas que necesitan acciones correctivas. A continuación, se desglosa el puntaje obtenido en cada ítem y su respectivo porcentaje.

**Tabla 10.** *Desglose de puntaje y porcentaje*

No. de ítem	Puntaje	Porcentaje
1	818	60.56%
2	804	59.10%
3	825	61.29%
4	793	57.94%
5	912	70.39%
6	898	68.93%
7	860	64.90%
8	864	65.37%
9	765	55.02%
10	794	58.05%
11	657	43.72%
12	920	71.23%
13	757	54.18%
14	816	60.35%
15	783	56.52%
<b>Promedio</b>	<b>817.73</b>	<b>60.5%</b>

Fuente. Elaboración propia.

### **Análisis de la variable Clima organizacional**

La Tienda de Conveniencia presenta dos tendencias sobre el clima laboral, en la tendencia positiva hay 119 encuestados; en promedio 31 colaboradores perciben que el clima laboral es muy bueno y 88 consideran que es aceptable. En la tendencia negativa hay 120 encuestados; 80 creen que el clima organizacional es regular, 32 opinan que es deficiente y 8 consideran es muy deficiente. La mitad de los encuestados percibe clima laboral inestable.

**Tabla 11.** *Tendencia de respuestas*

Ítem	No. de repuestas con tendencia positiva	No. de repuestas con tendencia negativa	Total
1	100	139	239
2	111	128	239
3	127	112	239
4	116	123	239
5	172	67	239
6	139	100	239
7	151	88	239
8	155	84	239
9	98	141	239
10	97	142	239
11	51	188	239
12	155	84	239
13	90	149	239
14	114	125	239
15	103	136	239
<b>Promedio</b>	<b>118.6</b>	<b>120.4</b>	<b>239</b>

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 11 se puede observar la tendencia de respuestas que predominó en la encuesta, por lo tanto, el clima laboral en la Tienda de Conveniencia es deficiente, los ítems con tendencia negativa son:

- ¿Actualmente la empresa busca realizar cambios para solucionar problemas existentes?
- ¿La comunicación que hay dentro de la empresa fluye adecuadamente?
- ¿El tipo de comunicación que utiliza la empresa permite al colaborador expresarse libremente?
- ¿Qué tan a gusto está con el salario que recibe considerando las funciones que realiza diariamente?
- ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación positiva en el trabajo?

- ¿Con qué frecuencia recibe una felicitación por buen desempeño laboral?

Los ítems con tendencia positiva son:

- ¿Considera que la información relevante llega en tiempo y forma?
- ¿La información que recibe de sus superiores se entiende fácilmente?
- ¿Considera que su jefe utiliza el liderazgo para ayudarlo a entender qué debe hacer y cómo realizarlo?
- ¿Cómo se siente físicamente durante su jornada laboral?
- ¿Cómo se siente emocionalmente durante su jornada laboral?
- ¿Se siente motivado para cumplir con sus actividades laborales?

Profundizando en los resultados se detecta lo siguiente: Gracias al análisis del clima organizacional se pueden evaluar fuentes de conflicto e iniciar cambios para mejorar. Cuando se preguntó a los colaboradores ¿Actualmente la empresa busca realizar cambios para solucionar problemas existentes? 41.8% de los encuestados considera que la empresa si realiza cambios para solucionar problemas, sin embargo, 58.2% opina lo contrario.

El ítem alcanzó 818 puntos de acuerdo a los valores asignados, obteniendo en promedio 60.56%, por lo tanto, el nivel de satisfacción respecto a la solución de conflictos, es regular. Los resultados indican que la Tienda de Conveniencia tiene área de oportunidad para resolver conflictos, no obstante, la percepción de los colaboradores puede estar influida significativamente por el tipo de comunicación que prevalece en la compañía.

La comunicación es fundamental en las empresas, pero si no hay buena comunicación la situación puede complicarse causando conflictos entre empleados y empleadores. Se preguntó a los colaboradores si la comunicación que hay dentro de la empresa fluye adecuadamente y al analizar los resultados se identifica que la tendencia de respuesta positiva es 46.5%, mientras que la tendencia negativa es 54.5%. Con relación al nivel de satisfacción el ítem obtuvo un puntaje de 804, equivalente a 59.10%, por consiguiente, el nivel de satisfacción es deficiente. Al igual que el ítem anterior se identifica que el número



de colaboradores con percepción positiva está por debajo del 50%, es decir, más de la mitad de los encuestados ponen en duda la reputación de la Tienda de Conveniencia.

La comunicación efectiva es necesaria para el desarrollo de la organización, al preguntar a los encuestados si creen que la información relevante llega en tiempo y forma a todos los colaboradores, se detectó que el 53.2% está de acuerdo, sin embargo, 47.8% opina lo contrario. De acuerdo con los valores asignados el ítem obtuvo un puntaje de 825, es decir, 61.29%, el nivel de satisfacción es regular.

Los resultados obtenidos indican que gran parte de los encuestados reciben información en tiempo y forma, sin embargo, el número de colaboradores que difieren es casi del 50%. Hasta el momento es el ítem que tiene mayor aprobación, al relacionar los resultados con el ítem anterior se identifican inconsistencias en el tipo de comunicación que utiliza la Tienda de Conveniencia, la información puede llegar en tiempo y forma, pero no fluye adecuadamente, es decir, falta estandarizar el tipo comunicación en los diferentes niveles jerárquicos.

El clima organizacional es generado a partir de la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización, por tal motivo, se planteó la siguiente pregunta ¿El tipo de comunicación que utiliza la empresa permite al colaborador expresarse libremente? Los resultados indican que 51.4% de los encuestados no pueden expresarse libremente. El puntaje que obtuvo el ítem es de 793, por lo tanto, el nivel de satisfacción es deficiente, con un 57.94%.

Al analizar los resultados se puede apreciar que la Tienda de Conveniencia utiliza la comunicación descendente para informar a sus colaboradores, por tal motivo, la comunicación llega en tiempo y forma, pero no fluye adecuadamente, es decir, los colaboradores solo son receptores.

Se preguntó a los colaboradores si la información que reciben de sus superiores se entiende fácilmente, 72% está de acuerdo y 28% en desacuerdo, los resultados permiten validar el tipo de comunicación que predomina en la Tienda

de Conveniencia. De acuerdo con los valores asignados el ítem alcanzó 912 puntos, obteniendo un 70.39% de satisfacción sobre el tipo de comunicación que hay en la Tienda de Conveniencia.

El ítem 5 obtuvo muy buena respuesta por parte de los colaboradores, pero los ítems 2, 3 y 4 presentan inconsistencias, al hacer un balance entre los resultados obtenidos, se puede apreciar que la comunicación descendente es muy útil para mantener informados a los colaboradores, sin embargo, este tipo de comunicación sólo se enfoca en transmitir mensajes de acuerdo con los niveles jerárquicos.

El liderazgo es un factor determinante para analizar el clima organizacional, debido a que una buena relación entre jefe y colaborador propicia un ganar-ganar. Se preguntó a los colaboradores si consideran que su jefe utiliza el liderazgo para ayudar a entender lo que deben hacer, el 58.2% percibe un nivel de liderazgo aceptable, pero 41.8% considera que el nivel de liderazgo es deficiente.

El puntaje que obtuvo el ítem es 898, por lo tanto, el nivel de satisfacción es regular con 68.93%. Al analizar los resultados se identifica que la Tienda de Conveniencia tiene área de oportunidad, debido a que dentro de su cultura organizacional promueve el liderazgo constantemente y el porcentaje debería ser mayor.

Cuando se utiliza el liderazgo adecuadamente los colaboradores entienden con mayor facilidad la información que reciben de sus superiores, el ítem 5 está relacionado con el nivel de liderazgo (ítem 6), debido a que en ambos ítems más del 50% de los encuestados respondieron positivamente.

El estado físico de los colaboradores es parte fundamental para el cumplimiento de sus actividades, al preguntar a los colaboradores ¿Cómo se sienten físicamente durante su jornada laboral? se identifica que solo 14 colaboradores se sienten muy satisfechos, 137 satisfechos, 72 neutrales, 11 insatisfechos y 4 muy insatisfechos. Es importante el análisis de cada opción de respuesta, ya que

si la Tienda de Conveniencia no desarrolla estrategias pertinentes tendrá 15 rotaciones a corto plazo.

De acuerdo con los valores asignados el ítem obtuvo 860 puntos, equivalentes a 64.9%. Se detectó que el nivel de satisfacción es regular referente al estado físico que presentan los colaboradores durante su jornada laboral. Desde otro ángulo se observa que 72 colaboradores pueden causar rotación temprana, debido a que no se sienten ni bien, ni mal. Este tipo de respuestas se relacionan con el poco sentido de pertenencia que tienen los empleados, pero también puede ser causa de un mal proceso de selección de personal, sin embargo, en ítems anteriores se percibe que la cantidad de colaboradores neutrales es muy similar, en promedio 71 colaboradores no toman partido respecto a clima organizacional.

El estado emocional de una persona está influenciado por la salud física, se consideró importante preguntar a los colaboradores ¿Cómo se sentían emocionalmente durante su jornada laboral? 64.9% de los encuestados se sienten satisfechos, pero el 35.1% tiene cierto nivel de insatisfacción. Este ítem obtuvo 65.37% de satisfacción, con un puntaje de 864, por lo tanto, el estado emocional de los colaboradores durante su jornada laboral es regular.

La Tienda de Conveniencia tiene 63.6% de colaboradores satisfechos físicamente durante su jornada laboral y 64.9% satisfechos emocionalmente, gran parte de los trabajadores muestran empatía por las actividades que realizan diariamente.

Cuando buscamos empleo nos preguntamos cuanto vamos a ganar, pero en repetidas ocasiones no estamos satisfechos con el salario, porque puede considerarse bajo, comparado con la gran cantidad de actividades a realizar. 7.9% de los encuestados se sienten muy satisfechos con su salario, 33.1% simplemente satisfechos, mientras que 33.9% neutrales, 21.3% insatisfechos y 3.8% muy insatisfechos. Nuevamente la opción neutral ha sido elegida por un gran número de colaboradores, probablemente estos colaboradores se

encuentran en la Tienda de Conveniencia mientras encuentran un empleo con mejor salario.

El nivel de satisfacción en este ítem es deficiente con 795 puntos y 55.02%, lo cual puede ser una causa de rotación, debido a que los colaboradores insatisfechos buscaran un empleo donde ganen más. El salario está relacionado con la satisfacción laboral y rotación de personal, en la Tienda de Conveniencia los colaboradores no están de acuerdo con el salario que reciben, por lo tanto, mientras no haya equilibrio seguirán desertando.

Los colaboradores necesitan recibir retroalimentación y críticas constructivas para aumentar su productividad, pero sobre todo para generar sentido de pertenencia. Al analizar las opciones de respuesta se encuentra que 40.6% de los encuestados reciben retroalimentación frecuentemente.

La retroalimentación positiva se ha vuelto un factor determinante para medir la satisfacción laboral, de acuerdo con los valores asignados el ítem obtuvo 794 puntos, con 58.05%, los datos obtenidos indican que el nivel de satisfacción es deficiente. La usencia de retroalimentación puede ser causa de rotación de personal, la Tienda de Conveniencia tiene que trabajar en esta área si desea retener a sus colaboradores, ya que 59.4% de los encuestados no reciben retroalimentación positiva con frecuencia.

Reconocer el desempeño laboral ayuda a mantener motivado al capital humano y mejorar su nivel de satisfacción laboral, se preguntó a un set trabajadores con qué frecuencia reciben una felicitación por buen desempeño laboral y los resultados indican que: 21.3% de los encuestados recibe felicitaciones con frecuencia, pero 78.7% opina lo contrario.

El análisis de este ítem es crucial para el estudio, debido a que solo 15 encuestados siempre reciben felicitaciones por buen desempeño laboral, 36 casi siempre, mientras que 91 algunas veces, 68 rara vez y 29 nunca. Respecto al nivel de satisfacción el ítem alcanzó un puntaje de 657, que se traduce a 43.72%, por lo tanto, el nivel de satisfacción es deficiente.

Si un colaborador no se siente parte de la organización trabajará de manera regular, pero a corto y mediano plazo causará rotación, la tendencia que maneja la Tienda de Conveniencia sobre reconocer el buen desempeño de sus colaboradores es muy baja, generando insatisfacción laboral y con muchas probabilidades de incrementar la rotación de personal.

El ítem 10 tiene relación directa con los resultados del ítem 11, se puede apreciar que la Tienda de Conveniencia no tiene una estrategia de comunicación para retroalimentar a sus colaboradores, por otro lado, en el ítem 6 el 41.8% de los encuestados perciben que el nivel de liderazgo es deficiente, la relación que hay entre liderazgo, comunicación, retroalimentación y reconocimiento es muy estrecha, conduce directamente a la satisfacción laboral.

La motivación está relacionada con las emociones y el estado físico de los colaboradores, pero también con el liderazgo. Se preguntó a los colaboradores si se sentían motivados para cumplir con sus actividades laborales, 67 respondieron que siempre están motivados, 88 casi siempre, 67 algunas veces, 15 rara vez y 2 nunca. Más del 60% de los encuestados se sienten motivados frecuentemente.

El puntaje del ítem es 920, con 71.23% de satisfacción, significa que la Tienda de Conveniencia tiene buen nivel de motivación. En el planteamiento del problema se argumenta que el principal motivo de rotación en la Tienda de Conveniencia es el abandono de trabajo, aunque existe la rotación natural, se detecta que el 35.2% de los encuestados no están motivados y en relación con el ítem 8 el porcentaje de colaboradores emocionalmente insatisfechos durante su jornada laboral es igual, por lo tanto, 84 colaboradores tienen altas probabilidades de abandonar su puesto de trabajo.

- Factores del clima organizacional con nivel de satisfacción deficiente: solución de conflictos, comunicación, retroalimentación, reconocimiento laboral y remuneración.
- Factores del clima organizacional con nivel de satisfacción regular: liderazgo y satisfacción laboral.

- Factores del clima organizacional con buen nivel de satisfacción: motivación y comunicación descendente.

Los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia son: tipo de comunicación, remuneración, reconocimiento laboral, retroalimentación, liderazgo y satisfacción laboral.

### **Análisis de la variable rotación de personal**

La rotación de personal es la variable dependiente, por lo tanto, depende de los valores asignados a la variable independiente en este caso clima organizacional, sin embargo, la tercera sección de la encuesta estaba enfocada en analizar los indicadores que impactan directamente la rotación de personal.

En la tendencia de respuestas (tabla 11) se puede apreciar que los últimos ítems presentaron tendencia negativa:

- ¿Cómo califica el proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene la empresa?
- ¿Cómo califica el proceso de capacitación de personal que tiene la empresa?
- ¿Cómo califica el desempeño del departamento de recursos humanos?

A continuación, se hace el análisis de los últimos ítems relacionándolos con el clima laboral, y se recuerda que en los anexos están las gráficas, tablas de resultados y escala porcentual de satisfacción respecto al indicador medido.

El clima organizacional comienza durante el proceso de reclutamiento, porque es el primer acercamiento que tienen los candidatos con la empresa, pero simultáneamente surge el nivel de satisfacción laboral. Se preguntó a los colaboradores sobre dicho proceso en la Tienda de Conveniencia y el 37.7% considera que hay buen proceso de reclutamiento, sin embargo, 62.3% opina lo contrario.

De acuerdo a los valores asignados el ítem obtuvo 757 puntos, es decir 54.18% de satisfacción con relación al proceso de reclutamiento, por lo tanto, los

colaboradores perciben que el proceso de reclutamiento tiene diversas áreas de oportunidad. Se identifica que la Tienda de Conveniencia tiene varios ítems con nivel de satisfacción deficiente como: tipo de comunicación que utiliza la empresa, salario, retroalimentación positiva, felicitación por buen desempeño laboral y proceso de reclutamiento, por otro lado, a excepción del salario hay temas que se omiten durante el proceso de reclutamiento y son cruciales para retener a los colaboradores.

La capacitación es indispensable para que los colaboradores desempeñen sus actividades con efectividad, pero también es crucial para fomentar la cultura organizacional y generar sentido de pertenencia. 22 de los encuestados consideran que el proceso de capacitación en la Tienda de Conveniencia es muy bueno, 92 creen es bueno, mientras 93 opinan es regular, 27 lo califican como malo y 5 afirman que es muy malo.

El ítem obtuvo 816 puntos, por lo tanto, el nivel de satisfacción es regular, pero se aprecia tendencia negativa con 60.35%. Se ha observado que la Tienda de Conveniencia tiene factores internos que mejorar, con relación a capacitación; el nivel de satisfacción apenas alcanza considerarse regular, se puede deducir que la capacitación deficiente impacta de manera negativa al clima organizacional, elevando la rotación de personal.

Diversos estudios afirman que la rotación de personal es consecuencia de múltiples factores organizacionales, se consideró oportuno realizar una pequeña evaluación al desempeño de RRHH, porque es el departamento responsable de reclutamiento, capacitación y clima laboral en la Tienda de Conveniencia. 56.9% de los encuestados califica negativamente el desempeño de RRHH, 21 colaboradores consideran que el desempeño de RRHH es muy bueno, 82 creen es bueno, 88 lo califican regular, 38 opinan que es malo y 10 lo evalúan como muy malo.

Recursos humanos es enlace directo entre organización y colaboradores, pero en repetidas ocasiones las empresas omiten la percepción que tiene el colaborador respecto a RRHH. El puntaje que obtuvo el ítem es 783, equivalente

a 56.52%, se detectó que el nivel de satisfacción es deficiente con relación al desempeño de RRHH.

Analizando los ítems se observa que la Tienda de Conveniencia tiene problemas con: clima laboral, proceso de reclutamiento y capacitación de personal. En términos generales los colaboradores califican negativamente a RRHH, por consiguiente, las áreas que dependen de dicho departamento saldrán mal evaluadas.

- Factores de la rotación laboral con nivel de satisfacción deficiente: Proceso de reclutamiento y desempeño de RRHH
- Factores de la rotación laboral con nivel de satisfacción regular: capacitación de personal.

Por lo tanto, se puede observar que el proceso de reclutamiento, desempeño de RRHH y la capacitación de personal están impactando negativamente el índice de rotación laboral en la Tienda de Conveniencia.

### **Matriz EFI de los resultados**

Para resumir los resultados e identificar los factores del clima organizacional que influyen en la rotación de personal de la Tienda de Conveniencia se realizó una matriz EFI. (Ver anexo F). La matriz EFI es una herramienta que permite auditar internamente la administración de la empresa, analizando la efectividad de estrategias y procesos aplicados.

Cuando se hace un análisis EFI la calificación promedio es de 2.5, la ponderación menor a 2.5 indica que la organización tiene debilidad interna, por otro lado, una calificación mayor a 2.5 indica fortaleza en la posición interna. Para realizar la matriz EFI se clasificaron los ítems de acuerdo al porcentaje de satisfacción laboral. En las fortalezas se sitúan los indicadores con porcentaje mayor a 60, mientras que en las debilidades se colocaron aquellos con porcentaje menor a 60.

El valor ponderado que obtuvo la Tienda de Conveniencia es de 2.3, indicando que la organización tiene debilidad interna.



Los factores con mayor área de oportunidad son: comunicación interna, remuneración, retroalimentación, reconocimiento laboral, proceso de reclutamiento y selección de personal, y el desempeño del departamento de RRHH.

## **5.2. Conclusiones**

Los resultados obtenidos indican que 50% los colaboradores perciben deficiencias en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los indicadores medidos apenas alcanza considerarse regular, en consecuencia, los colaboradores abandonan su trabajo.

Para Chiavenato (2009), Rodríguez (2015), Bureau (2015) y Aguillón et al. (2015), el clima laboral es un grupo de variables que en conjunto ofrecen una perspectiva global de la empresa, donde el capital humano experimenta un sentimiento de bienestar que impactará positivamente los procesos y estructuras organizacionales. Por otro lado, Brunet (2014) propone el análisis del clima organizacional para evaluar fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción laboral, así como iniciar cambios para mejorar y prevenir problemas que puedan surgir.

Retomando las aportaciones de estos autores y los resultados obtenidos se alcanza el objetivo general de la presente investigación, que consiste en identificar los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia, los cuales son: tipo de comunicación, remuneración, reconocimiento laboral, retroalimentación, liderazgo y satisfacción laboral.

Fernández (1983) afirma que los colaboradores se sienten satisfechos cuando se les reconoce el desempeño laboral, hay críticas constructivas, apertura a la exposición de ideas y se usa la comunicación efectiva. (Citado en Flores et al. 2008). Mientras Tagiuri y Litwin (1968) consideran que el clima laboral es resultado de la percepción que tienen los colaboradores respecto a la empresa e impacta su comportamiento dentro de la misma (Citado en Uribe, 2015). Por lo tanto, a través de las citas anteriores se alcanza el primer objetivo específico;

determinar las características del clima organizacional en la Tienda de Conveniencia, el clima organizacional presenta tendencia regular-deficiente.

Flores et al. (2008), Gutiérrez et al. (2015), Tomasini y Austria (2018) y Preparing for take-off (citado en KOM, 2018) coinciden en que las empresas deben ser eficientes al momento de atraer talento, entrenarlo, alinearlos y evaluarlos, ya que los principales factores que elevan la rotación son un mal proceso de reclutamiento, falta de integración, poca afinidad con la cultura de la empresa, el salario y el ambiente laboral. Relacionando las aportaciones de estos autores con el segundo objetivo específico, se puede distinguir que; el clima organizacional, el proceso de reclutamiento, la capacitación de personal y el desempeño de RRHH son los factores que impactan directamente la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.

Al determinar que el clima organizacional es un factor que está impactando la rotación de personal en la tienda de Conveniencia se puede hacer un acercamiento a los indicadores analizados, por esta razón al momento de alcanzar el objetivo general, también se alcanza el tercer objetivo específico: definir los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.

El último objetivo específico consiste en proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia, disminuyendo así la rotación de personal. Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, la Tienda de Conveniencia posee una cultura organizacional definida, destacando el corazón ideológico, por ello la importancia de trabajar en primera instancia con una estrategia de alineación.

Levy (2017) en su estudio "Turnover is kicking us" describe tres estrategias para enfrentar los altos índices de rotación, haciendo énfasis en renovar la cultura organizacional, es decir, los candidatos deben conocer la cultura organizacional desde que tienen el primer acercamiento con la empresa, también se debe reforzar la cultura en los demás colaboradores, ya que son quienes transmiten la cultura a los de nuevo ingreso. La segunda estrategia consiste en mejorar la

relación entre empleados y empleador, valorando el esfuerzo de los colaboradores. Por último, plantea una estrategia de respeto y reconocimiento, a través de remuneración económica y/o recompensas (Citado en Pérez, 2017).

Los colaboradores deben ser alineados para incrementar el sentido de pertenencia y mantener los objetivos organizacionales, pero esta tarea se complica cuando los jefes y/o líderes pasan por alto la cultura organizacional, por lo tanto, la forma de trabajar tendrá directrices, pero no estará alienada con la filosofía de la empresa. Por otro lado, la comunicación juega un papel importante en el desarrollo organizacional y a través de la comunicación interna las empresas refuerzan su cultura organizacional; alineando a los colaboradores.

Para desarrollar el plan de acción se retomaron las aportaciones de Ferrer (2014) y Audirac et al. (2014) sobre desarrollo organizacional y lo describen como: estrategia basada en el comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado. La estrategia a utilizar será de comunicación interna mediante la impartición de cursos en 2 etapas.

Nosnik (2004) afirma que la cultura organizacional es un factor estabilizador en la vida de las organizaciones, en tiempos difíciles permite adaptación y prosperidad. Chiavenato (2009), Robbins (2009), Aguillón et al. (2015) definen cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores y normas que regulan el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización. Thompson et al. (2011) propone algunas estrategias para preservar y difundir la cultura organizacional (Citado en Aguillón et al. 2015). Las cuales también se tomaron como referencia para desarrollar el plan de acción.

### **Plan de acción**

**Etapa 1:** curso presencial para fortalecer la cultura organizacional en la Tienda de Conveniencia, para mejorar el clima organizacional, disminuyendo así la rotación de personal.

**Etapa 2:** curso presencial donde se explique detalladamente a los colaboradores el uso de las herramientas de comunicación interna que hay en la Tienda de Conveniencia, y el beneficio que tiene para mejorar el clima organizacional.

Duración del curso: 3 horas.

- Mediante un comunicado oficial se notificará la calendarización para la impartición de los cursos.
- Los supervisores comerciales reforzaran fechas y horarios de asistencia en juntas quincenales con líderes de tienda.
- Los líderes de tienda validarán la fecha y horario que corresponda a su equipo de trabajo para asegurar la asistencia.
- La asistencia es obligatoria y se utilizaran las salas multiusos (ubicadas en las oficinas de la Tienda de Conveniencia plaza Puebla/Tlaxcala).

### **Público objetivo**

El curso debe ser tomado por todos los colaboradores del distrito cinco, plaza Puebla/Tlaxcala, es decir: sindicalizados y oficinistas.

Participantes: Gerente junior, coordinador de RRHH, reclutadores, entrenadores, supervisores comerciales, líderes de tienda, encargados, y auxiliares.

### **Mensaje**

- Utilizar adecuadamente las herramientas de comunicación interna para mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal.
- Homologar criterios para usar las herramientas de comunicación interna, obteniendo mejores resultados en los diferentes niveles jerárquicos.

### **Acciones de comunicación**

La Tienda de Conveniencia debe reforzar su cultura organizacional para mejorar el clima organizacional y así poder retener a los colaboradores, la estrategia involucra capacitación adecuada y seguimiento oportuno. El primer curso será impartido por un especialista en comunicación organizacional, también se contará con la presencia de un directivo de oficinas centrales, quién hará énfasis en utilizar adecuadamente las herramientas de comunicación interna.

Durante el curso se entregará a cada participante un manual de comunicación interna con el objetivo de recurrir a él cada que lo requieran. Los primeros participantes serán: personal de oficinas y líderes de tienda, posteriormente los cursos estarán a cargo de RRHH.

**Cuadro 11. Plan de acción**

¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Para quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Por qué?
Mejorar el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia, disminuyendo así la rotación de personal	A través de la cultura organizacional y la correcta capacitación respecto al uso y significado de las herramientas de comunicación interna que tiene la compañía	La Tienda de Conveniencia	Todos los colaboradores del distrito cinco: sindicalizados y personal de oficinas	El curso se impartirá durante 3 meses, de lunes a viernes hasta cubrir el 100% de personal capacitado  En el primer curso se capacitará al 21% de los colaboradores	El primer curso será impartido a 140 colaboradores en un salón social. Recursos humanos replicará el curso cada lunes formando grupos de 44 colaboradores que equivale al 6.6% por semana.	Para mejorar el sentido de pertenencia en los colaboradores a través la cultura organizacional que posee la empresa.  Mejorar el clima organizacional y reducir el índice de rotación laboral

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 12. Presupuesto**

<b>Presupuesto total \$30,000.00</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	<b>Porcentaje</b>
Renta de salón para primer curso	\$2,000.00	6.7%
Expositor especializado	\$7,500.00	25%
Viáticos del directivo de oficinas centrales	\$4,500.00	15%
Alimentos para participantes	\$12,000.00	40%
Papelería	\$1,200.00	4%
Logística de primer evento	\$1,800.00	6%
Imprevistos	\$1,000.00	3.3%
<b>Total</b>	<b>\$30,000.00</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Actividades	1º mes				2º mes				3º mes				4º mes				5º mes			
	Nº de semanas				Nº de semanas				Nº de semanas				Nº de semanas				Nº de semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de proyecto	■	■																		
Aprobación de proyecto			■	■																
Ejecución de proyecto					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Elaboración de reporte																	■	■		
Análisis de resultados																		■	■	
Seguimiento																				■

Figura 10. Cronograma de actividades  
Fuente. Elaboración propia.

### Cuadro 12. Seguimiento y evaluación de resultados esperados

Resultados esperados	Seguimiento
Personal capacitado al 100% en temas de cultura organizacional.	A partir de la fecha de inicio se deberá impartir el curso simultáneamente a todos los colaboradores de nuevo ingreso y garantizar tengan el manual de comunicación interna.
Utilizar adecuadamente las herramientas de comunicación, con el objetivo de mejorar el clima organizacional.	El departamento de RRHH debe tomarse el tiempo para validar la calidad en las herramientas de comunicación interna, si encuentran discrepancias realizar focus group con las personas involucradas.
Reducir la rotación de personal.	Realizar encuestas mensuales sobre los factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal.

Generar sentido de pertenencia en los colaboradores.	Medir mensualmente la rotación de personal para validar si hay un cambio en el indicador gracias a la impartición del curso.
Mejorar la imagen que los colaboradores tienen sobre la empresa y recomienden candidatos para cubrir vacantes.	Un empleado feliz, es un empleado productivo, por lo tanto, se debe dar seguimiento al proyecto para propiciar sinergia.

Fuente. Elaboración propia.

Los cambios son inevitables y las empresas deben reestructurar constantemente los procesos operacionales para poder subsistir, la Tienda de Conveniencia no tiene problemas de innovación en cuanto a público externo, pero si con su público interno. La estrategia planteada consiste en aprovechar al máximo la cultura organizacional que posee la Tienda de Conveniencia para incrementar el sentido de pertenencia en los colaboradores, por consiguiente, mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal, pero también se deben crear planes alternos para dar solución a problemas existentes.

### **Defensa de la hipótesis**

H0= La rotación de personal aumenta si el clima organizacional de la tienda de Conveniencia no es adecuado.

Se acepta la hipótesis y se responden las preguntas de investigación, el clima organizacional si es un factor determinante para que se presente una alta rotación de personal en la Tienda de Conveniencia, porque de acuerdo con los resultados de la encuesta; el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia es deficiente, por lo tanto, aumenta la rotación de personal.

Los factores que están afectando la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia son: tipo de comunicación, remuneración, reconocimiento laboral, retroalimentación, liderazgo, satisfacción laboral, proceso de reclutamiento, capacitación de personal y el desempeño de RRHH. Los resultados obtenidos coinciden con las principales causas de rotación que enlistan Flores et al. (2008);

la relación entre las actividades a desempeñar y el salario percibido, ambiente laboral inadecuado, falta de estimulación moral y material, desequilibrio entre la vida personal y laboral, malos jefes, falta de comunicación, insatisfacción laboral, baja remuneración y selección incorrecta de personal.

### **5.3. Recomendaciones**

Para mejorar el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia es recomendable utilizar comunicación multidireccional, que se convierta en una herramienta estratégica para dar respuesta a las necesidades de los colaboradores y así generar sentido de pertenencia, dando paso a la reingeniería organizacional.

Se recomienda crear una estrategia donde los colaboradores participen activamente para dar solución a las áreas de oportunidad; en primera instancia se deben mejorar los canales de comunicación. La creación del departamento de comunicación permitiría validar que los procesos fluyan adecuadamente, mejorando la relación laboral entre diferentes departamentos.

El departamento de comunicación sería responsable de las ideas creativas y medidas correctivas para mejorar el desempeño organizacional, debido al tamaño de la organización se necesitan por lo menos 2 comunicólogos para cubrir las necesidades de comunicación interna. Al crear el departamento de comunicación, recursos humanos será beneficiado, ya que contará con otra perspectiva de los indicadores que manejan frecuentemente: administración, reclutamiento y selección de personal, crecimiento laboral, evaluación del desempeño, análisis de puestos, etc.

Se sugiere aumentar la frecuencia de uso en herramientas de comunicación interna, cuando los líderes o jefes detecten anomalías en el desempeño de los colaboradores deben recurrir a dichas herramientas para documentar la situación y ofrecer ayuda. La Tienda de Conveniencia tiene que mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como el proceso de capacitación, se sugiere realizar focus group con los líderes que tengan rotación



mínima, para que aporten ideas y se pongan en marcha pruebas piloto con el objetivo corregir gradualmente los procesos antes mencionados.

La creación de un nuevo sistema de recompensas ayudaría significativamente a mejorar la imagen que tienen los colaboradores con respecto al salario percibido, se debe dar mayor remuneración a los colaboradores con mejor desempeño, creando una competencia sana.

Con frecuencia hemos escuchado la frase “felicitar en público y retroalimentar en privado”, pero al analizar las respuestas se observa que la escasez de retroalimentación positiva y reconocimiento laboral son los factores que más influyen en el índice de satisfacción, dejando en evidencia que los colaboradores no se sienten valorados. Se recomienda colocar en cada unidad de negocio un cuadro de honor, donde por semana se pueda valorar el desempeño de los integrantes de cada equipo, para que los colaboradores se sientan motivados, además ofrecer premios, por ejemplo: elegir su día de descanso, incentivos monetarios u obsequios.

Los colaboradores consideran que recursos humanos tiene un desempeño deficiente, como consecuencia los procesos de reclutamiento y capacitación de personal se ven afectados. Para generar empatía con el personal de tienda se plantea que personal de RRHH tenga jornada laboral una vez a la semana en las tiendas con mayor rotación, con el objetivo de identificar situaciones que afectan directamente el índice de rotación de personal.

La cantidad de sugerencias para mejorar el clima organizacional es muy amplia, pero en esta ocasión se busca relacionar las recomendaciones con las preguntas abordadas en la encuesta, sin embargo, es responsabilidad de la Tienda de Conveniencia decidir la estrategia a utilizar para hacer frente al problema que le aqueja.

## Bibliografía

- Adams, S. (13 de octubre de 2013). México el país con mayor insatisfacción laboral de Latam. Forbes México. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
- Aguillón, A. Berrún, L. Peña, J y Treviño, F. (2015). El comportamiento humano en las organizaciones: fundamentación. 1ª ed. San Nicolás de los Garza, Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León; México, D. F. El Manual Moderno.
- Alles, M. (2017). Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. 2ª ed. Argentina. Granica.
- Arias, F. y Heredia, V. (2012). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. 6ª ed. México, D. F. Trillas.
- Audirac, C. De León, V. Domínguez, A. López, M. y Puerta, L. (2014). ABC Del Desarrollo Organizacional. 1ª ed. México, D. F. Trillas.
- Audirac, C. (2016). Desarrollo Organizacional y Consultoría. México, D. F. Trillas
- APA. (2016). Nuevos Modelos de Citas y Referencias APA 2016. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://normasapa.net/nuevos-modelos-de-citas-y-referencias-apa-2016/>
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. 3ª ed. Cd. de México. Grupo Editorial Patria S.A de C.V.
- BiblioLab. (24 de junio de 2019). Cómo citar en normas APA. [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://bibliolab.co/como-se-cita-en-normas-apa/?fbclid=IwAR0x\\_4XgJFanaTEOAHWUjTSWZZTflwKnMWZrIlfajgZUDnll0u\\_m6cckjCI](http://bibliolab.co/como-se-cita-en-normas-apa/?fbclid=IwAR0x_4XgJFanaTEOAHWUjTSWZZTflwKnMWZrIlfajgZUDnll0u_m6cckjCI)

- Brunet, L. (2014). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México, D.F. Trillas.
- Bureau, I. (2015). Liderazgo y Resolución de Conflictos. 1.<sup>a</sup> ed. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Castillo, A y Abad, I. (2013). Dirección de empresas. Madrid, España. Ed. Pirámide.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. 2.<sup>a</sup> ed. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Ferrer, L. (2014). Desarrollo Organizacional. 3.<sup>a</sup> ed. México, D.F. Trillas.
- Festinger, L y Katz, D. (1993). Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales. México, D.F. Paidós.
- Flores, D. (2016). Análisis de la Importancia de la Capacitación en los Servidores Públicos bajo el Régimen de Honorarios, Caso Sedesol-Prospera Tlaxcala. (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Flores, R. Abreu, J y Baddi, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience. 3 (1), pp. 65-99. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J y Konopaske, R. (2013). Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. 13.<sup>a</sup> ed. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Great Place to Work. (2018). Certificación GPTW. México. Los Mejores Lugares para Trabajar. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.mx/certificacion#work-section>
- Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. 4.<sup>a</sup> ed. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.

- Gutiérrez, I. Morales, M. Moreno, G y Trujillo, J. (2015). Gestión del talento. Las mejores prácticas de grandes empresas en México. 1.ª ed. Puebla, México. UDLAP.
- Harvard, B. (2009). Cómo dar Feedback. 1.ª ed. Santiago, Chile. Impact Media Comercial S.A.
- Hernández, M. (31 de julio de 2016). Se agudiza el ambiente laboral en México. Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/maria-doris-hernandez-choa/columna-maria-doris-hernandez-choa/se-agudiza-el-ambiente-laboral-en-mexico>
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. 6.ª ed. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Juárez, J. O. y Carrillo, E. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México, D. F. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Keep On Moving. (14 de agosto 2018) Mundialmente, el descuido del clima laboral provoca pérdidas de recursos humanos. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/descuido-clima-laboral-perdidas-de-recursos-humanos/>
- Martínez, B. (Abril de 2017) Informe de resultados 2016. En B, Martínez. (Presidencia). RAL (Reunión Anual de Líderes) Tienda de Conveniencia Plaza Puebla/Tlaxcala. Reunión realizada en Puebla, Pue.
- Martínez, B. (Mayo de 2018) Revisión de Contrato Colectivo de Trabajo 2018, En B, Martínez (Presidencia). Reunión anual entre Sindicato y Tienda de Conveniencia Plaza Puebla/Tlaxcala. Reunión realizada en Puebla, Pue.

- Mathis, R. y Jackson, J. (2003) Fundamentos de la Administración de Recursos Humanos. Perspectivas esenciales. 2.<sup>a</sup> ed. México, D.F. International Thomson Editores S.A de C.V.
- Montalvo, D. (Octubre de 2017) Liderazgo con propósito. En J. Escamilla. (Presidencia). 5° Congreso Nacional Lic. Juan Alberto Escamilla Garza. CONASIM, Congreso llevado a cabo en Puebla, Pue.
- Mora, G. (2014). El Impacto Fiscal Financiero en las Empresas por la Deducibilidad Parcial de las Percepciones Exentas de los Sueldos y Salarios. (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.
- Mora, M. (2015). Diseño de un Programa de Capacitación para Operadores de una Planta Tratadora de Aguas Residuales. (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.
- Muñiz, R. y Muñiz, V. (2016). Cap. 9. La Comunicación dentro del Marketing. Marketing en el siglo XXI. pp. 472. S.L. Centro de Estudios Financieros.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13.<sup>a</sup> ed. Cap. II Motivación y sistemas de recompensas. pp.106-138. México. McGraw-Hill Interamericana S.A de C.V.
- Nosnik, A. (2004). Culturas organizacionales su origen, consolidación y desarrollo. España. Netbiblo.
- Ñaupas, H. Mejía, E. Novoa, E y Villagómez, A. (2014). Metodología de la investigación: cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis. 4.<sup>a</sup> ed. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Oficina Nacional de Administración y Personal. (2006). Guía del Evaluador. Santo Domingo, D. N. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN032024.pdf>

- Ortega, A. (2015). Elemental, mi querido consultor. Diagnóstico organizacional al estilo Sherlock Holmes. México. D. F. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Ortiz, Ma. A y Sánchez, V. (2014). Impacto Fiscal de las Nóminas Electrónicas en Salarios 2014, para las Pequeñas y Medianas Empresas. (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México. pp. 32-33.
- Padua, J. (2004). Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. México, D.F. Fondo de Cultura Económica.
- Peña, M y Valdés, R. (2014). Capacitación en Servicio al Cliente en Pymes Ubicadas en Centros Comerciales en la Ciudad de Puebla. (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.
- Pérez, R. (2010). Nociones básicas de estadística. 2.<sup>a</sup> ed. España. Universidad de Oviedo.
- Pérez, T. (28 de abril de 2017). Rotación de personal ¿Cuánto le cuesta a tu empresa? SH Sistemas Humanos, México. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.shdemexico.com/2017/04/28/rotacion-de-personal-cuanto-le-cuesta-tu-empresa/>
- Pineda, E. De Alvarado, E. y De Canales F. (1994). Metodología de la investigación [Tabla]. Manual para el desarrollo de personal de salud. 2.<sup>a</sup> ed. Washington, D. C. Organización Panamericana de la Salud. p.143.
- Render, B. Stair, R. y Hanna, M. (2006). Métodos cuantitativos para los negocios. México, Pearson Educación.
- Robbins, P. (2009). Comportamiento organizacional. 13.<sup>a</sup> ed. México, Pearson.
- Rodríguez, D. (2015). Diagnóstico organizacional. 8.<sup>a</sup> ed. Chile. Ediciones UC.
- Rojas. R. (2013). Guía para realizar Investigaciones Sociales. 38.<sup>a</sup> ed. México, D.F. Plaza y Valdez.

- Ruiz, J y Martínez, M. (2015). Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo. 1.<sup>a</sup> ed. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Salgado, L y Jiménez, J. (2011). Mercado de Trabajo y Capital Humano. (Una controversia teórica y práctica para las empresas y el desarrollo local). BUAP. Facultad de economía. Puebla, México. Dirección de Fomento Editorial.
- Tomasini y Austria. (24 de abril de 2018). Con o sin 'millennials', así puedes retener al mejor equipo. Entrepreneur México. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/312389>
- Torres, Z. (2014). Teoría general de la administración. 2.<sup>a</sup> ed. México. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Trejo, D. (2009). Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y organización mexicana del siglo XXI. USA. Copyrigh Daniel Trejo Medina.
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. El manual moderno.
- Vázquez, V. (2016). Diagnóstico de la Influencia de la Comunicación Interna dentro del Clima Organizacional en una Microempresa que brinda el servicio de Preparación de Alimentos y Bebidas. (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.
- Vera, M. (2014). Propuesta de Herramienta de Comunicación Interna para impactar en la Cultura Laboral del personal de la Industria Hotelera de la Ciudad de Puebla. Caso: Moteles Quick, Rain y River. (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.

## Anexos

### Anexo A: Operacionalización de las variables

Objetivo general	Variable	Conceptualización	Indicadores	Ítems
Identificar factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.	Clima organizacional	Brunet (2014) propone el análisis del clima organizacional por varias razones: evaluar fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción laboral, iniciar cambios para mejorar y prevenir problemas que puedan surgir (p.20).		¿Actualmente la empresa busca realizar cambios para solucionar problemas existentes? 5) Siempre 4) Casi siempre 3) Algunas veces 2) Rara vez 1) Nunca
		Para Rodríguez (2015) el clima organizacional es un grupo de variables que en conjunto ofrecen una perspectiva global de la empresa. Algunas variables son: motivación, prestaciones, remuneración, liderazgo y tipos de comunicación.	*Evaluar Fuentes de conflicto *Estrés	¿La comunicación que hay dentro de la empresa fluye adecuadamente? 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
		“El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 260).	*Cambios para Mejorar *Prevenir problemas *Motivación	¿Considera que la información relevante llega en tiempo y forma a todos los colaboradores? 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
		El clima laboral “es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” (Bureau, 2015, p. 88).	*Prestaciones *Remuneración *Liderazgo *Tipo de comunicación *Actitudes	¿El tipo de comunicación que utiliza la empresa permite al colaborador expresarse libremente? 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
				¿La información que recibe de sus superiores se entiende fácilmente? 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
				¿Considera que su jefe utiliza el liderazgo para ayudarlo a entender qué debe hacer y cómo realizarlo? 5) Siempre 4) Casi siempre 3) Algunas veces 2) Rara vez 1) Nunca



Objetivo general	Variable	Conceptualización	Indicadores	Ítems
Identificar factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.	Clima Organizacional	Tagiuri y Litwin (1968) definen el clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. (Citado en Uribe, 2015, p. 38).		<p>¿Cómo se siente físicamente durante su jornada laboral?</p> <p>5) Muy satisfecho 4) Satisfecho 3) Neutral 2) Insatisfecho 1) Muy insatisfecho</p>
		Fernández (1983) Afirma que para mantener verdaderamente motivados a los colaboradores y satisfacer sus múltiples necesidades se les debe: reconocer el desempeño laboral, dar críticas constructivas, interés personal, apertura a la exposición de ideas y análisis de las mismas, avisar con anticipación de los cambios organizacionales y el uso de la comunicación efectiva (Citado en Flores et al. 2008).	<p>*Sentimiento de bienestar</p> <p>*Satisfacción laboral</p> <p>*Percepción de los colaboradores</p> <p>*Sentido de pertenencia</p> <p>*Retroalimentación</p> <p>*Motivación</p> <p>*Críticas constructivas</p> <p>*Reconocimiento laboral</p>	<p>¿Cómo se siente emocionalmente durante su jornada laboral?</p> <p>5) Muy satisfecho 4) Satisfecho 3) Neutral 2) Insatisfecho 1) Muy insatisfecho</p>
		Aguillón et al. (2015) afirma que "un buen clima laboral en una organización permite que el talento humano experimente un sentimiento de bienestar, comodidad, prosperidad e inclusive de identidad y pertenencia, lo cual impactara de manera favorable en los procesos y estructuras organizacionales" (p. 96).		<p>¿Qué tan a gusto esta con el salario que recibe considerando las funciones que realiza diariamente?</p> <p>5) Muy satisfecho 4) Satisfecho 3) Neutral 2) Insatisfecho 1) Muy insatisfecho</p>
				<p>¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación positiva en él trabajo?</p> <p>5) Siempre 4) Casi siempre 3) Algunas veces 2) Rara vez 1) Nunca</p>
				<p>¿Con qué frecuencia recibe una felicitación por buen desempeño laboral?</p> <p>5) Siempre 4) Casi siempre 3) Algunas veces 2) Rara vez 1) Nunca</p>
				<p>¿Se siente motivado para cumplir con sus actividades laborales?</p> <p>5) Siempre 4) Casi siempre 3) Algunas veces 2) Rara vez 1) Nunca</p>

Objetivo general	Variable	Conceptualización	Indicadores	Ítems	
Identificar factores del clima organizacional que afectan la rotación de personal en la Tienda de Conveniencia.	Rotación de personal	De acuerdo con "Preparing for take – off" los principales factores que elevan la rotación son: la ejecución de un mal proceso de reclutamiento, falta de estrategias de integración para los nuevos colaboradores, poca afinidad del candidato con la cultura corporativa de la empresa, el salario que ofrece la organización, expectativas de promoción y evolución laboral, accesibilidad geográfica a la zona del empleo y el ambiente laboral (KOM, 2018).	*Proceso de reclutamiento	¿Cómo califica el proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene la empresa? 5) Muy bueno 4) Bueno 3) Regular 2) Malo 1) Muy malo	
			*Falta de integración	*Poca afinidad con la cultura de la corporativa	*Salario
			*Accesibilidad geográfica a la zona de empleo		
			*Entrenar al personal		
			*Alienar al personal		
			*Evaluar al personal		
		En la obra gestión del talento Gutiérrez et al. (2015) señalan que: estamos ante una carrera contra el tiempo donde, de todas las organizaciones ganará la que mejor sepa aprovechar su capital humano. Lo anterior incluye atraer talento, entrenarlo, alinearlo y evaluarlo. Visto como un engrane en un reloj, cada rol es de vital importancia para el cumplimiento de la visión de la organización (p. 266).	*Comportamiento y conducta del personal	¿Cómo califica el desempeño del departamento de recursos humanos? 5) Muy bueno 4) Bueno 3) Regular 2) Malo 1) Muy malo	

Fuente. Elaboración propia tomando como referencias las aportaciones de Hernández et al. 2014, sobre el desarrollo de ítems, p. 212, y el esquema de Pineda et al. 1994, para la elaboración de instrumentos, p. 143.

## Anexo B: Instrumento de medición

### Encuesta de Clima Organizacional

Estamos trabajando en un estudio acerca del Clima Organizacional, es por eso que necesitamos de su participación para responder algunas preguntas, las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Tiempo de realización (5) minutos.

**Ficha de identificación:** seleccione la opción que le represente.

Género

2) Femenino                      1) Masculino

Nivel de estudios

4) Profesional              3) Preparatoria              2) Secundaria              1) Primaria

**Instrucciones:** lea cuidadosamente las preguntas y seleccione una opción, al hacerlo piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

#### Sección 1

##### Clima Organizacional

1.- ¿Actualmente la empresa busca realizar cambios para solucionar problemas existentes?

- 5) Siempre
- 4) Casi siempre
- 3) Algunas veces
- 2) Rara vez
- 1) Nunca

2.- ¿La comunicación que hay dentro de la empresa fluye adecuadamente?

- 5) Totalmente de acuerdo
- 4) De acuerdo
- 3) Neutral
- 2) En desacuerdo
- 1) Totalmente en desacuerdo

3.- ¿Considera que la información relevante llega en tiempo y forma a todos los colaboradores?

- 5) Totalmente de acuerdo
- 4) De acuerdo

- 3) Neutral
- 2) En desacuerdo
- 1) Totalmente en desacuerdo

4.- ¿El tipo de comunicación que utiliza la empresa permite al colaborador expresarse libremente?

- 5) Totalmente de acuerdo
- 4) De acuerdo
- 3) Neutral
- 2) En desacuerdo
- 1) Totalmente en desacuerdo

5.- ¿La información que recibe de sus superiores se entiende fácilmente?

- 5) Totalmente de acuerdo
- 4) De acuerdo
- 3) Neutral
- 2) En desacuerdo
- 1) Totalmente en desacuerdo

6.- ¿Considera que su jefe utiliza el liderazgo para ayudarle a entender qué debe hacer y cómo realizarlo?

- 5) Siempre
- 4) Casi siempre
- 3) Algunas veces
- 2) Rara vez
- 1) Nunca

## Sección 2

### Clima organizacional

7.- ¿Cómo se siente físicamente durante su jornada laboral?

- 5) Muy satisfecho
- 4) Satisfecho
- 3) Neutral
- 2) Insatisfecho
- 1) Muy insatisfecho

8.- ¿Cómo se siente emocionalmente durante su jornada laboral?

- 5) Muy satisfecho
- 4) Satisfecho
- 3) Neutral
- 2) Insatisfecho
- 1) Muy insatisfecho

9.- ¿Qué tan a gusto está con el salario que recibe considerando las funciones que realiza diariamente?

- 5) Muy satisfecho
- 4) Satisfecho
- 3) Neutral
- 2) Insatisfecho
- 1) Muy insatisfecho

10.- ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación positiva en el trabajo?

- 5) Siempre
- 4) Casi siempre
- 3) Algunas veces
- 2) Rara vez
- 1) Nunca

11.- ¿Con qué frecuencia recibe una felicitación por buen desempeño laboral?

- 5) Siempre
- 4) Casi siempre
- 3) Algunas veces
- 2) Rara vez
- 1) Nunca

12.- ¿Se siente motivado para cumplir con sus actividades laborales?

- 5) Siempre
- 4) Casi siempre
- 3) Algunas veces
- 2) Rara vez
- 1) Nunca

### Sección 3

#### Posibles causas de rotación de personal

13.- ¿Cómo califica el proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene la empresa?

- 5) Muy bueno
- 4) Bueno
- 3) Regular
- 2) Malo
- 1) Muy malo

14.- ¿Cómo califica el proceso de capacitación de personal que tiene la empresa?

- 5) Muy bueno
- 4) Bueno
- 3) Regular
- 2) Malo
- 1) Muy malo

15.- ¿Cómo califica el desempeño del departamento de recursos humanos?

- 5) Muy bueno
- 4) Bueno
- 3) Regular
- 2) Malo
- 1) Muy malo

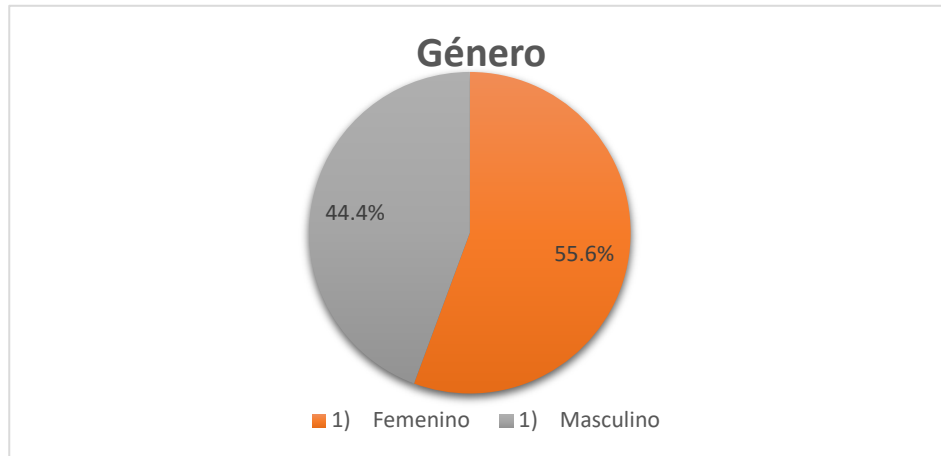
✓ Gracias por su participación

Fuente: elaboración propia.

## Anexo C: Ficha de identificación

Al analizar los datos se puede identificar que 133 encuestas fueron respondidas por mujeres y 106 por hombres, predomina el género femenino con 55.6%.

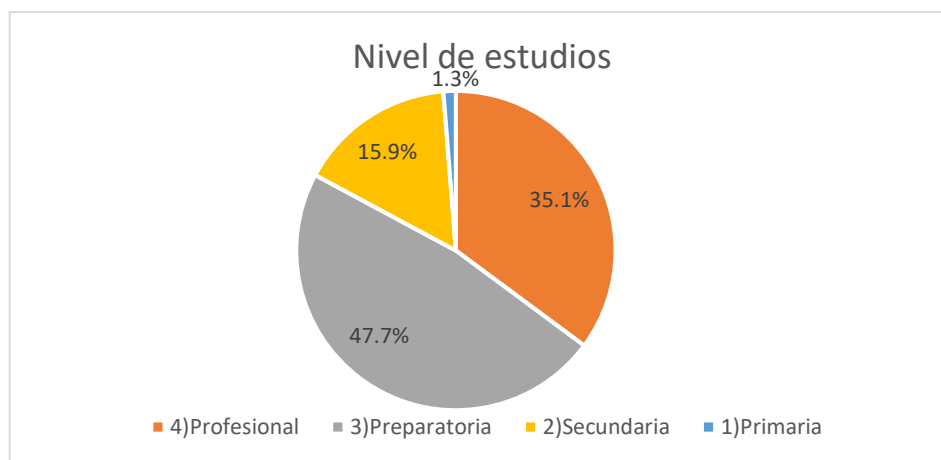
**Gráfica 1. Género**



Fuente. Elaboración propia.

84 encuestados tienen estudios profesionales, 114 preparatoria, 38 secundaria y 3 solo tienen primaria. El nivel de estudios que predomina es preparatoria con 47.7%.

**Gráfica 2. Nivel de estudios**



Fuente. Elaboración propia.

## Anexo D: Resumen de sábana metodológica

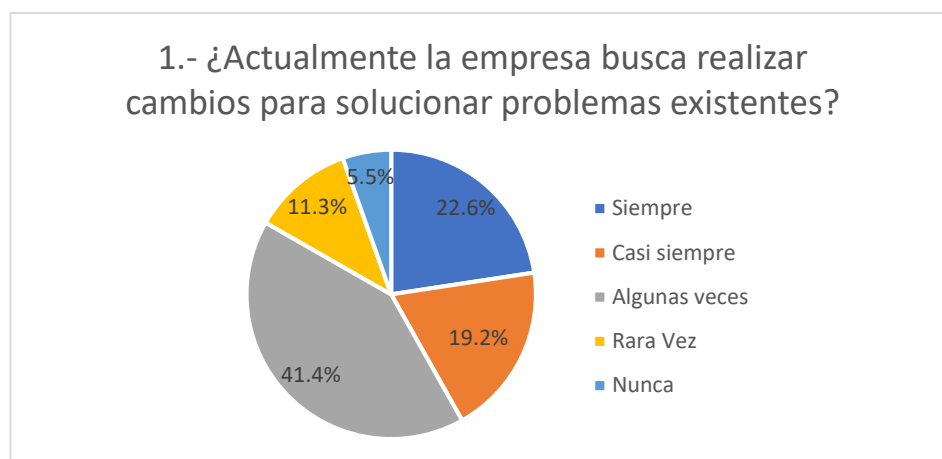
Sección 1						
Valor	5	4	3	2	1	Total
Opciones de respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
1.- ¿Actualmente la empresa busca realizar cambios para solucionar problemas existentes?	54	46	99	27	13	239
Valor	5	4	3	2	1	
Opciones de respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
2.- ¿La comunicación que hay dentro de la empresa fluye adecuadamente?	20	91	90	32	6	239
3.- ¿Considera que la información relevante llega en tiempo y forma a todos los colaboradores?	26	101	70	39	3	239
4.- ¿El tipo de comunicación que utiliza la empresa permite al colaborador expresarse libremente?	20	96	73	40	10	239
5.- ¿La información que recibe de sus superiores se entiende fácilmente?	42	130	51	13	3	239
Valor	5	4	3	2	1	Total
Opciones de respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
6.- ¿Considera que su jefe utiliza el liderazgo para ayudarle a entender qué debe hacer y cómo realizarlo?	74	65	77	14	9	239
Sección 2						
Valor	5	4	3	2	1	Total
Opciones de respuesta	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho	
7.- ¿Cómo se siente físicamente durante su jornada laboral?	15	137	72	11	4	239
8.- ¿Cómo se siente emocionalmente durante su jornada laboral?	20	135	60	20	4	239
9.- ¿Qué tan a gusto está con el salario que recibe considerando las funciones que realiza diariamente?	19	79	81	51	9	239
Valor	5	4	3	2	1	Total
Opciones de respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
10.- ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación positiva en el trabajo?	31	66	98	37	7	239
11.- ¿Con qué frecuencia recibe una felicitación por buen desempeño laboral?	15	36	91	68	29	239
12.- ¿Se siente motivado para cumplir con sus actividades laborales?	67	88	67	15	2	239
Sección 3						
Valor	5	4	3	2	1	Total
Opciones de respuesta	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
13.- ¿Cómo califica el proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene la empresa?	20	70	92	44	13	239
14.- ¿Cómo califica el proceso de capacitación de personal que tiene la empresa?	22	92	93	27	5	239
15.- ¿Cómo califica el desempeño del departamento de recursos humanos?	21	82	88	38	10	239

Fuente. Elaboración propia.

## Anexo E: Gráficos

### ÍTEM 1

#### Gráfica ítem 1



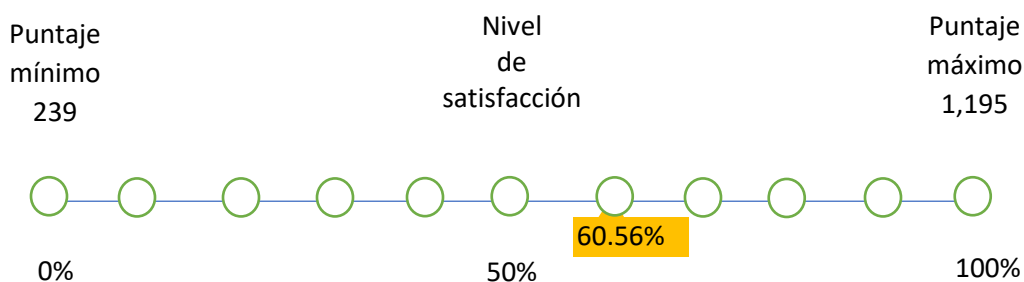
Fuente. Elaboración propia.

#### Resultados de ítem 1

Opciones de respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	54	46	99	27	13
Porcentaje	22.6%	19.2%	41.4%	11.3%	5.5%
Valor de cada opción multiplicado por el numero respuestas.	270	184	297	54	13
<b>Total</b>	<b>818</b>				

Fuente. Elaboración propia.

#### Escala porcentual ítem 1

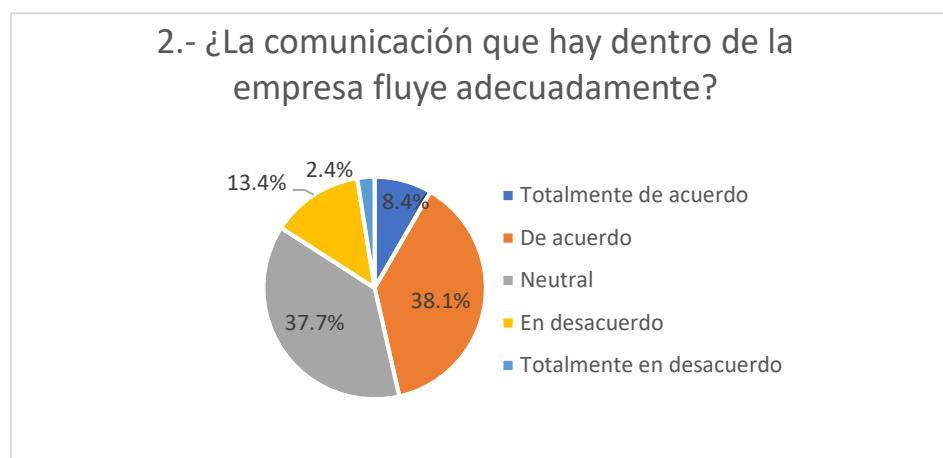


Fuente. Elaboración propia.



## ÍTEM 2

### Gráfica ítem 2



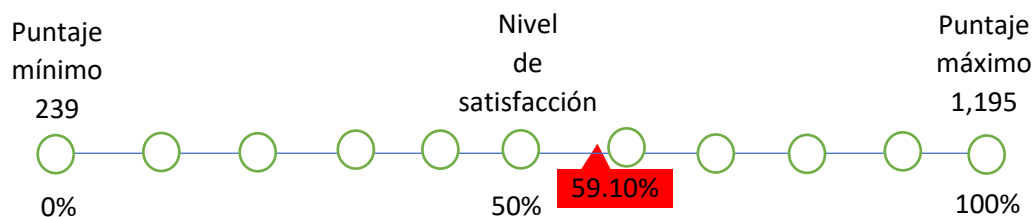
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 2

Opciones de respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	20	91	90	32	6
Porcentaje	8.4%	38.1%	37.7%	13.4%	2.4%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	100	364	270	64	6
<b>Total</b>	<b>804</b>				

Fuente. Elaboración propia.

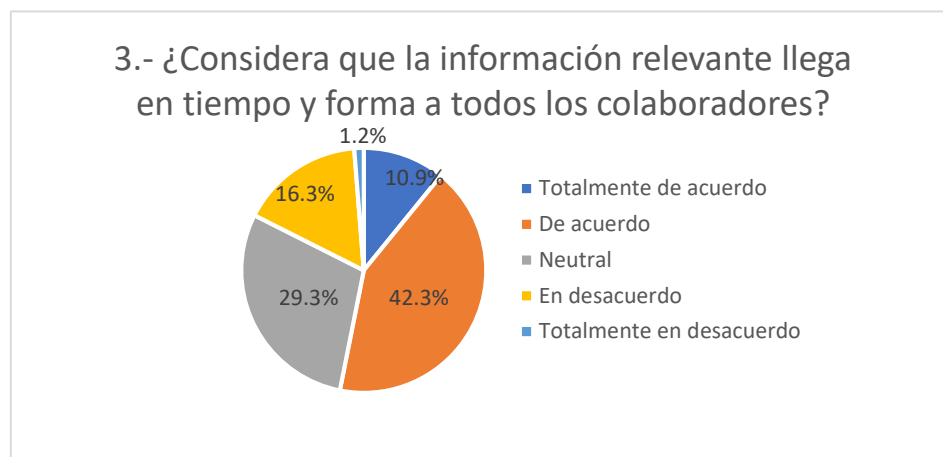
### Escala porcentual ítem 2



Fuente. Elaboración propia.

### ÍTEM 3

#### Gráfica ítem 3



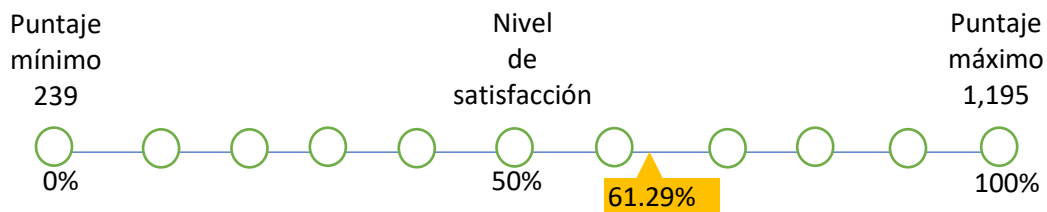
Fuente. Elaboración propia.

#### Resultados de ítem 3

Opciones de respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	26	101	70	39	3
Porcentaje	10.9%	42.3%	29.3%	16.3%	1.2%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	130	404	210	78	3
<b>Total</b>	<b>825</b>				

Fuente. Elaboración propia.

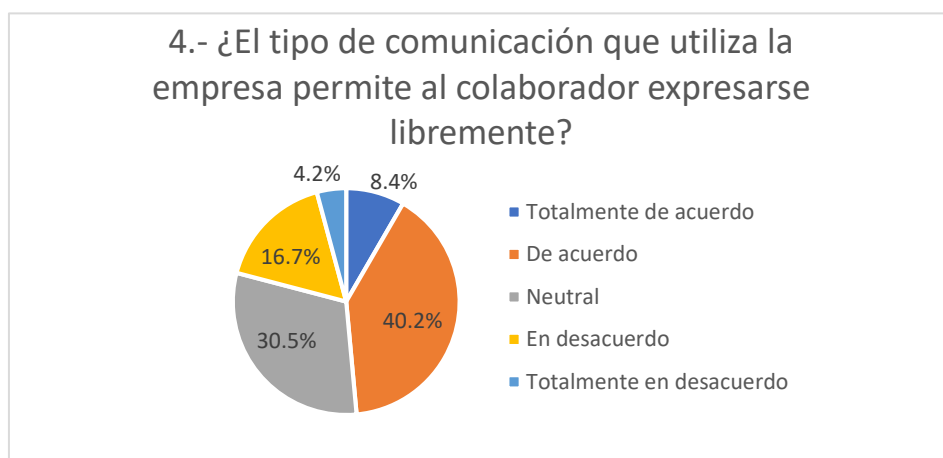
#### Escala porcentual ítem 3



Fuente. Elaboración propia.

## ÍTEM 4

### Gráfica ítem 4



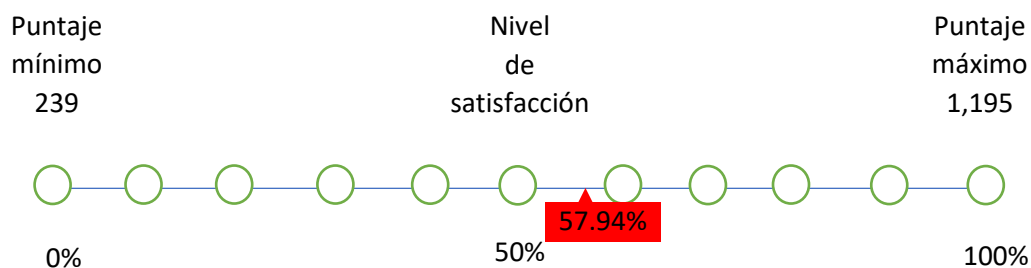
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 4

Opciones de respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	20	96	73	40	10
Porcentaje	8.4%	40.2%	30.5%	16.7%	4.2%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	100	384	219	80	10
<b>Total</b>			<b>793</b>		

Fuente. Elaboración propia.

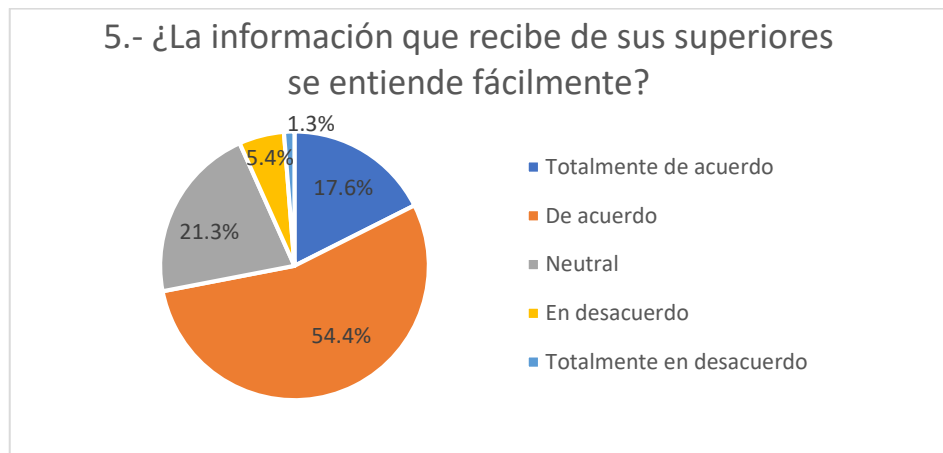
### Escala porcentual ítem 4



Fuente. Elaboración propia.

## ÍTEM 5

### Gráfica ítem 5



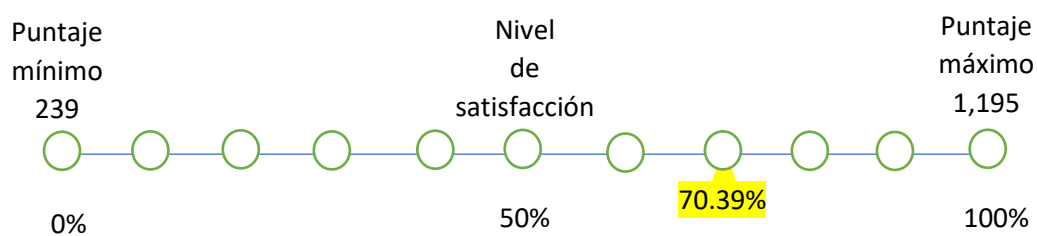
Fuente. Elaboración propia

### Resultados de ítem 5

Opciones de respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	42	130	51	13	3
Porcentaje	17.6%	54.4%	21.3%	5.4%	1.3%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	210	520	153	26	3
<b>Total</b>	<b>912</b>				

Fuente. Elaboración propia.

### Escala porcentual ítem 5

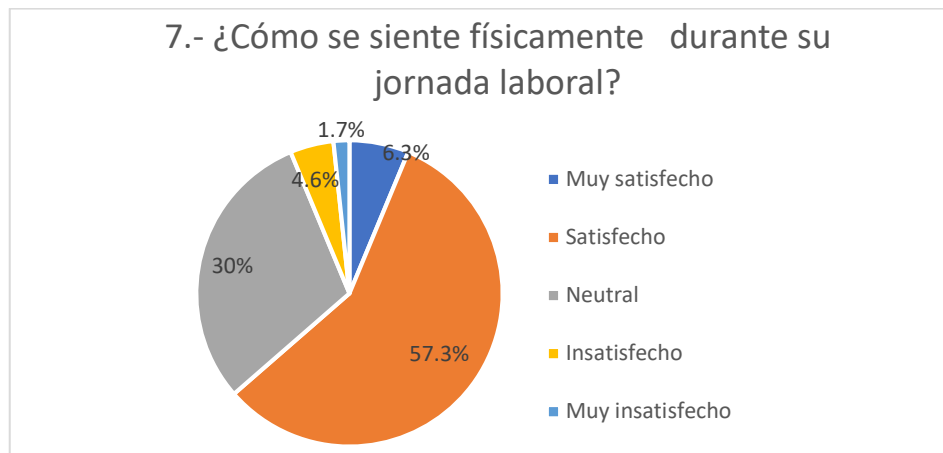


Fuente. Elaboración propia.



## ÍTEM 7

### Gráfica ítem 7



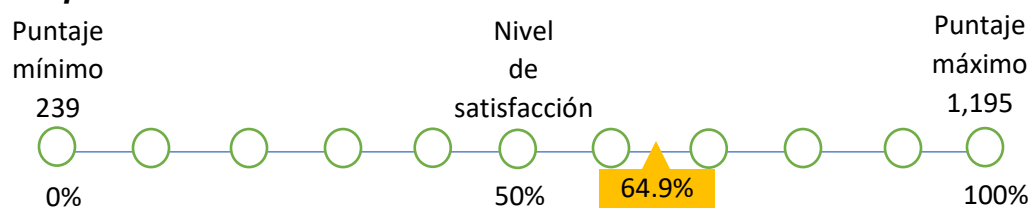
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 7

Opciones de respuesta	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	14	137	72	11	4
Porcentaje	6.3%	57.3%	30.1%	4.6%	1.7%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	70	548	216	22	4
<b>Total</b>	<b>860</b>				

Fuente. Elaboración propia.

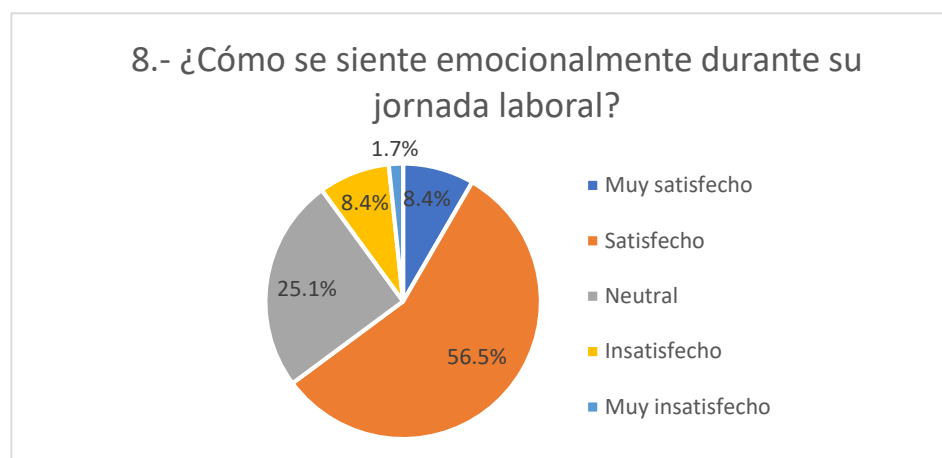
### Escala porcentual ítem 7



Fuente. Elaboración propia.

## ÍTEM 8

### Gráfica ítem 8



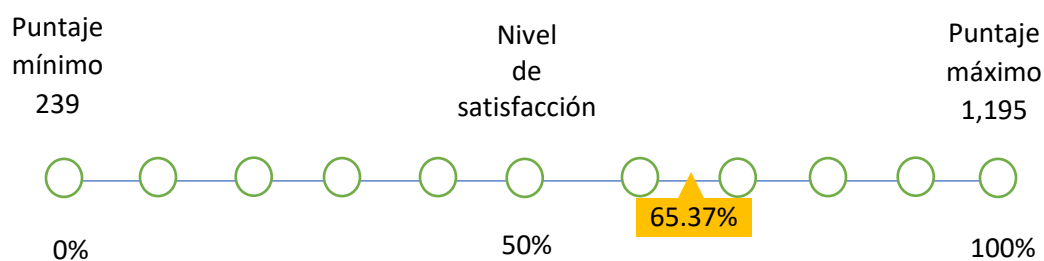
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 8

Opciones de respuesta	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	20	135	60	20	4
Porcentaje	8.4%	56.5%	25.1%	8.4%	1.7%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	100	540	180	40	4
Total	864				

Fuente. Elaboración propia.

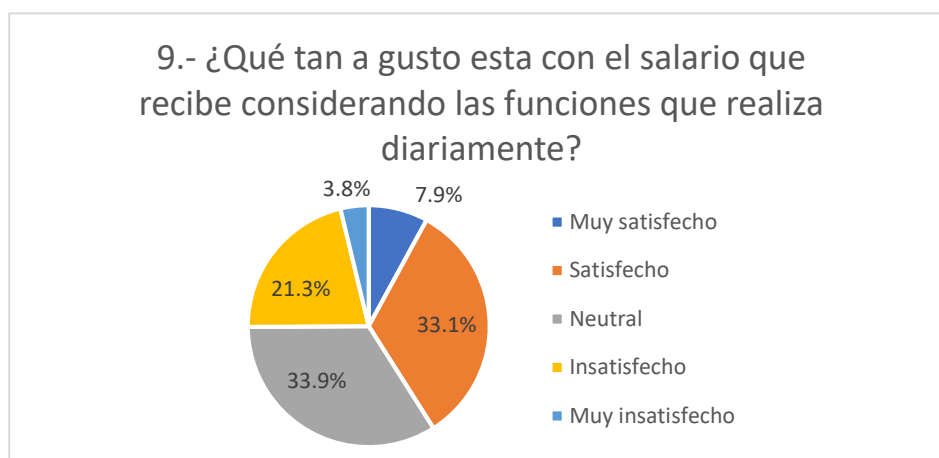
### Escala porcentual ítem 8



Fuente. Elaboración propia.

## ÍTEM 9

### Gráfica ítem 9



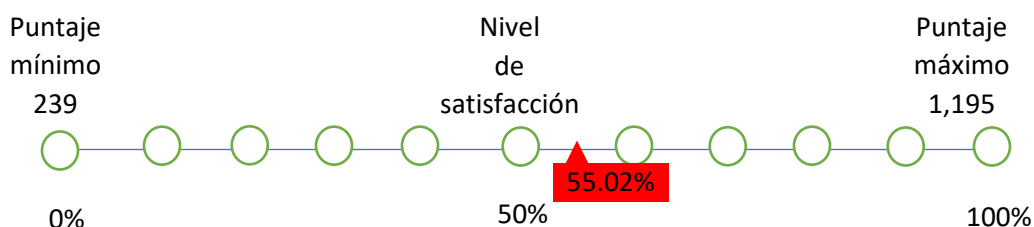
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 9

Opciones de respuesta	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	19	79	81	51	9
Porcentaje	7.9%	33.1%	33.9%	21.3%	3.8%
Valor de cada opción multiplicado por el numero respuestas.	95	316	243	102	9
<b>Total</b>	<b>765</b>				

Fuente. Elaboración propia.

### Escala porcentual ítem 9

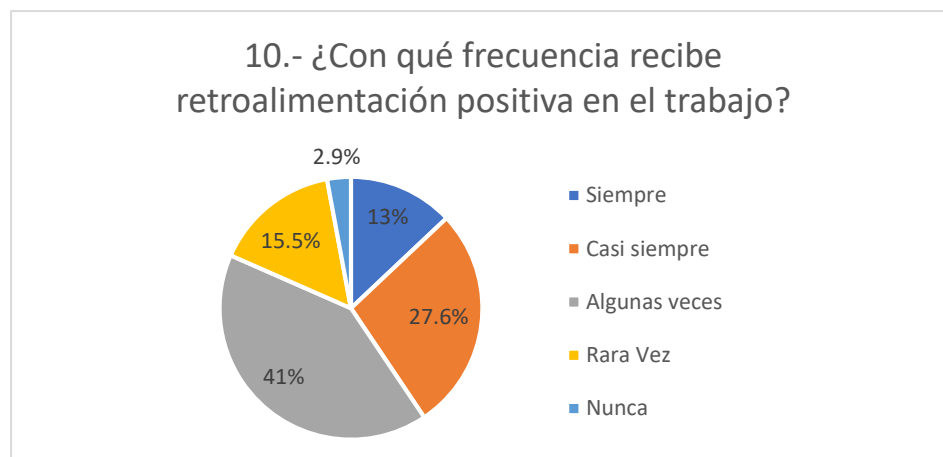


Fuente. Elaboración propia.



## ÍTEM 10

### Gráfica ítem 10



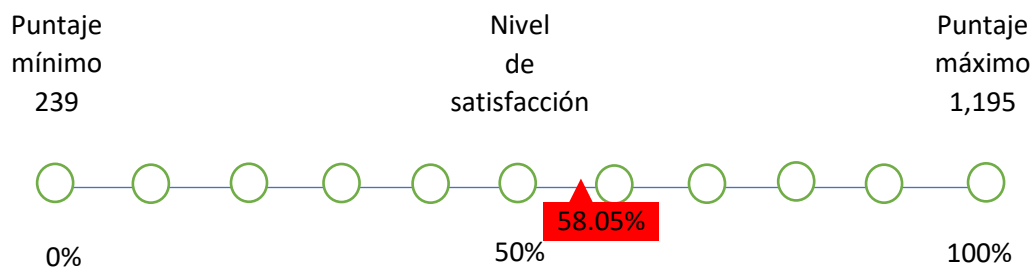
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 10

Opciones de respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	31	66	98	37	7
Porcentaje	13%	27.6%	41%	15.5%	2.9%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	155	264	294	74	7
<b>Total</b>	<b>794</b>				

Fuente. Elaboración propia.

### Escala porcentual ítem 10

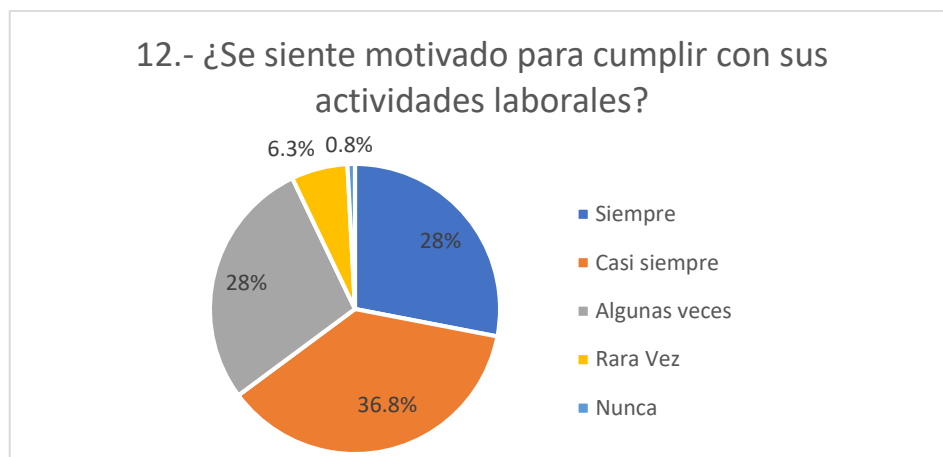


Fuente. Elaboración propia.



## ÍTEM 12

### Gráfica ítem 12



Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 12

Opciones de respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	67	88	67	15	2
Porcentaje	28%	36.8%	28%	6.3%	0.8%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	335	352	201	30	2
<b>Total</b>	<b>920</b>				

Fuente. Elaboración propia.

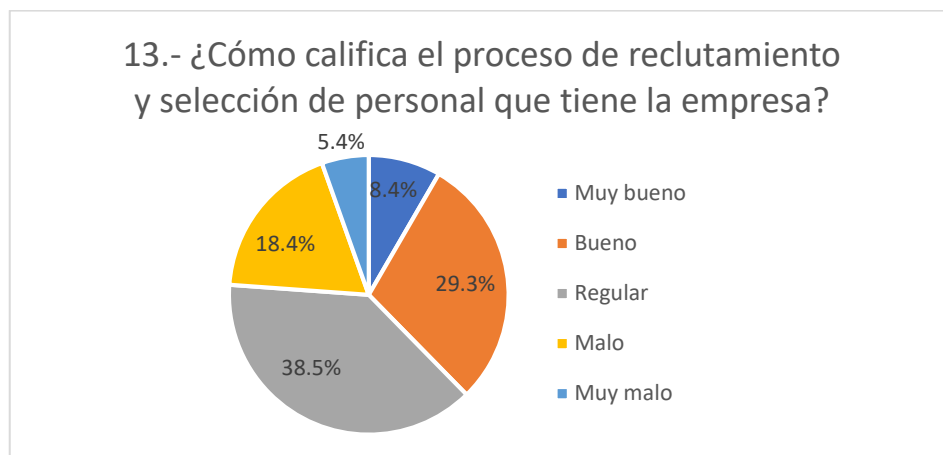
### Escala porcentual ítem 12



Fuente. Elaboración propia.

## ÍTEM 13

### Gráfica ítem 13



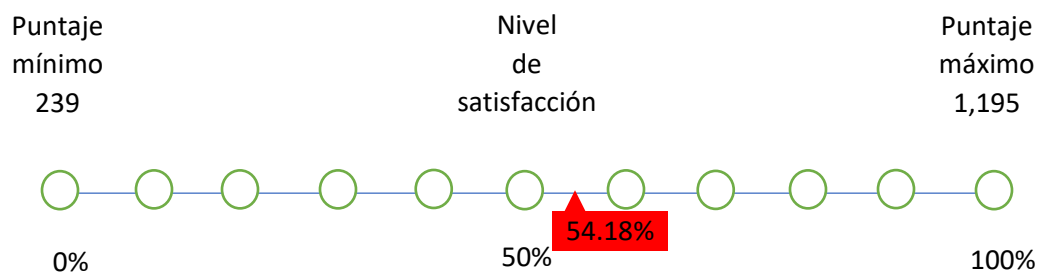
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 13

Opciones de respuesta	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	20	70	92	44	13
Porcentaje	8.4%	29.3%	38.5%	18.4%	5.4%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	100	280	276	88	13
<b>Total</b>			<b>757</b>		

Fuente. Elaboración propia.

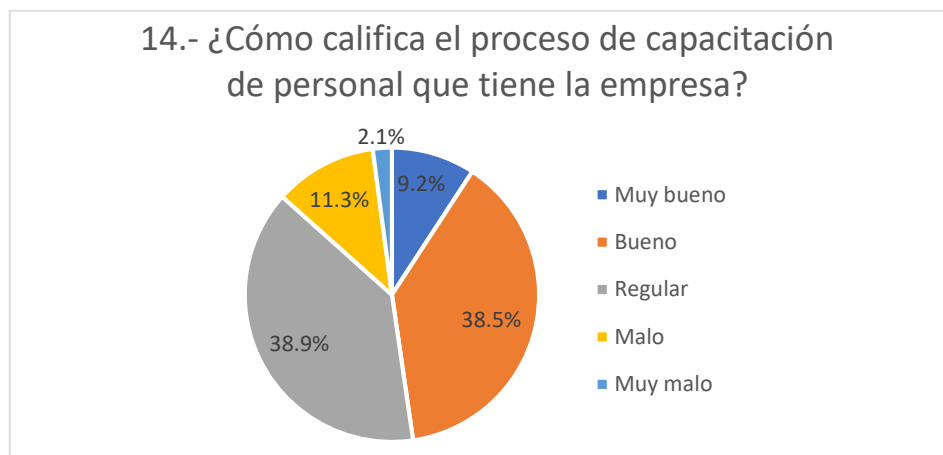
### Escala porcentual ítem 13



Fuente. Elaboración propia.

## ÍTEM 14

### Gráfica ítem 14



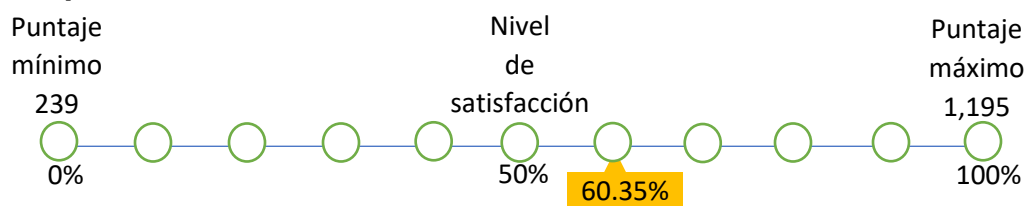
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 14

Opciones de respuesta	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	22	92	93	27	5
Porcentaje	9.2%	38.5%	38.9%	11.3%	2.1%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	110	368	279	54	5
<b>Total</b>	<b>816</b>				

Fuente. Elaboración propia.

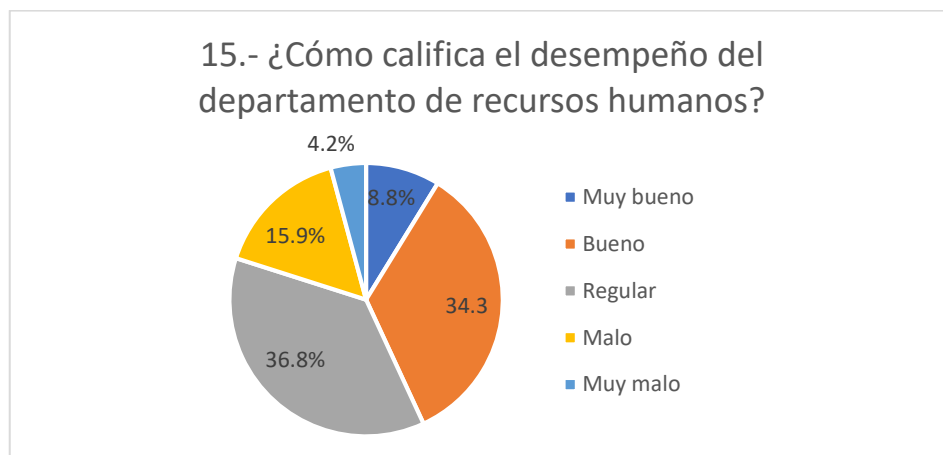
### Escala porcentual ítem 14



Fuente. Elaboración propia.

## ÍTEM 15

### Gráfica ítem 15



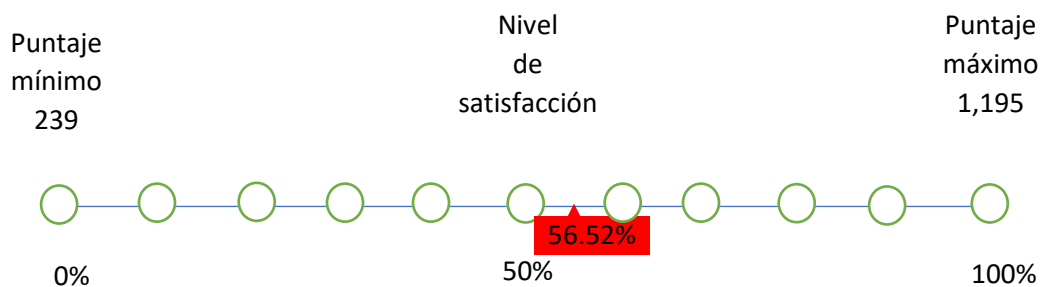
Fuente. Elaboración propia.

### Resultados de ítem 15

Opciones de respuesta	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Valor	5	4	3	2	1
No. de respuestas	21	82	88	38	10
Porcentaje	8.8%	34.3%	36.8%	15.9%	4.2%
Valor de cada opción multiplicado por el número de respuestas.	105	328	264	76	10
Total	783				

Fuente. Elaboración propia.

### Escala porcentual ítem 15



Fuente. Elaboración propia.

### Anexo F: Matriz EFI de los resultados

Factor interno clave	Valor	Calificación		Total ponderación
		F: 3(menor) 4 (mayor)	D: 1(mayor) 2 (menor)	
<b>Fortalezas</b>				
Solución de conflictos	0.06	3		0.18
Comunicación corporativa	0.14	4		0.56
Liderazgo	0.06	3		0.18
Satisfacción laboral	0.14	3		0.42
Motivación	0.08	4		0.32
Capacitación de personal	0.06	3		0.18
<b>Debilidades</b>				
Comunicación interna	0.14	1		0.14
Remuneración	0.08	1		0.08
Retroalimentación	0.06	1		0.06
Reconocimiento laboral	0.06	1		0.06
Reclutamiento y selección de personal	0.06	1		0.06
Desempeño de RRHH	0.06	1		0.06
<b>Valor ponderado</b>				<b>2.3</b>

Fuente. Elaboración propia.





Colaboradores encuestados	Género	Nivel de estudios	1.-¿Actualmente la empresa busca realizar cambios para solucionar problemas existentes?	2.- ¿La comunicación que hay dentro de la empresa fluye adecuadamente?	3.- ¿Considera que la información relevante llega en tiempo y forma a todos los colaboradores?
2018/09/26 4:13:05 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	4) Casi siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 4:16:26 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 4:32:40 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 4:37:19 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 4:42:52 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	2) Rara vez	1) Totalmente en desacuerdo	1) Totalmente en desacuerdo
2018/09/26 4:44:23 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 4:46:24 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 4:47:19 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/26 4:48:27 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 4:53:55 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/26 5:02:04 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/26 5:02:22 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 5:03:36 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	5) Siempre	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/26 5:04:47 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 5:08:50 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 5:22:45 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/26 5:33:56 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 5:41:09 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 5:45:15 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 5:49:16 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 5:51:57 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	4) Casi siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 5:54:07 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	2) Rara vez	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/09/26 5:54:20 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 5:55:52 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/09/26 5:06:57 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/09/26 5:07:22 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 5:13:13 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 5:15:17 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/26 5:15:45 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/26 5:16:09 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 5:17:12 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 5:25:06 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/26 5:26:30 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 5:34:21 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	4) Casi siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 5:34:40 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	4) Casi siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 5:44:18 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 5:44:30 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 6:53:22 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 7:01:14 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/09/26 7:08:09 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	5) Siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/26 7:10:33 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 7:10:53 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	4) Casi siempre	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 7:15:12 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 7:48:54 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 7:51:16 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/26 7:55:16 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 7:55:34 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 7:58:11 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 8:00:00 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 8:04:37 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/09/26 8:10:49 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 8:12:41 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 8:14:55 p.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 8:17:39 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/26 8:17:46 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 8:23:12 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 8:32:34 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/26 8:39:12 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/09/26 8:49:56 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/26 9:21:55 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/26 9:24:52 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/09/26 9:35:34 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 9:44:42 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/26 9:46:52 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/09/26 9:49:25 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/26 9:56:45 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/26 10:05:52 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 10:05:42 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/26 10:11:43 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	1) Nunca	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/09/26 10:12:03 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	1) Nunca	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/09/26 10:49:26 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/26 10:54:17 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/26 11:07:32 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	1) Nunca	1) Totalmente en desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/26 11:12:03 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/26 11:40:43 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	2) Rara vez	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/27 12:12:22 a.m. GMT-5	2) Femenino	1) Primaria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/27 1:22:42 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	2) Rara vez	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/27 5:08:35 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral

2018/09/27 7:08:57 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 7:12:48 a.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 7:59:42 a.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 8:49:24 a.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/27 9:14:57 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/27 9:47:58 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 9:55:24 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 9:57:02 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 10:47:17 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/27 11:03:01 a.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	5) Siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/27 11:12:11 a.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/09/27 12:22:25 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	1) Nunca	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/27 1:13:57 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 1:59:58 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/27 2:32:51 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 2:34:34 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/27 2:44:07 p.m. GMT-5	2) Femenino	1) Primaria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/27 3:12:35 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 3:54:45 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/27 4:10:55 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 4:25:01 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/09/27 4:41:18 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/27 4:58:19 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/27 7:49:08 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/27 8:51:50 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	2) Rara vez	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/27 9:32:00 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	2) Rara vez	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/27 10:04:59 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/27 10:32:23 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/09/27 10:50:31 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/27 11:28:54 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/28 8:10:18 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/09/28 10:39:42 a.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/28 11:28:18 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	1) Nunca	1) Totalmente en desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/09/28 11:41:17 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/28 10:10:25 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	1) Totalmente en desacuerdo	3) Neutral
2018/09/28 11:28:27 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/28 11:44:50 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/09/29 10:19:43 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	1) Nunca	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/09/29 4:04:26 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/29 4:04:38 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/29 11:40:31 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/09/30 10:42:49 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 10:27:45 a.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	1) Nunca	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/01 10:34:00 a.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 10:34:18 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/01 10:34:45 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 10:35:12 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/01 10:39:34 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 10:42:32 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/01 11:17:31 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	1) Nunca	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/01 11:26:17 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	5) Siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 11:32:51 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	2) Rara vez	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 11:50:31 a.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 11:59:51 a.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 12:01:12 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 12:12:37 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/01 12:16:20 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 12:24:07 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	2) Rara vez	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/01 12:28:52 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 12:15:11 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	1) Nunca	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 2:09:44 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/01 2:15:42 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	2) Rara vez	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/10/01 2:47:39 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 2:56:51 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/01 3:27:59 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 3:02:45 p.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/01 3:10:48 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	2) Rara vez	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/01 3:35:54 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 3:36:30 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	2) Rara vez	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/01 3:47:25 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/10/01 4:15:23 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/01 4:21:25 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/01 4:25:10 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 4:26:54 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 4:49:32 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/01 4:57:16 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/01 5:41:35 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 5:54:10 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 6:01:52 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 6:27:54 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	5) Siempre	3) Neutral	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/01 7:12:58 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	2) Rara vez	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 7:22:45 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral

2018/10/01 7:44:31 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	2) Rara vez	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 7:56:08 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	2) Rara vez	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 8:00:08 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/01 8:01:25 p.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 8:08:19 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	2) Rara vez	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 8:13:22 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 8:43:36 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/01 9:49:46 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/01 10:05:35 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 10:24:55 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	2) Rara vez	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/01 10:36:29 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 10:58:01 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/01 11:01:00 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/01 11:01:47 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 11:03:29 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 11:40:34 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/01 11:48:59 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	1) Nunca	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 12:09:03 a.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/02 12:34:40 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/02 1:07:16 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 8:08:00 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/02 9:18:31 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	5) Siempre	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/02 9:21:45 a.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	5) Siempre	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/02 9:48:04 a.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	2) Rara vez	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 9:49:05 a.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	1) Nunca	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 10:03:02 a.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	5) Siempre	3) Neutral	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/02 10:13:59 a.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 10:22:04 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/02 10:32:36 a.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 10:43:10 a.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 10:47:52 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	2) Rara vez	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/10/02 10:58:20 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	1) Totalmente en desacuerdo
2018/10/02 11:15:10 a.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 11:17:31 a.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	3) Algunas veces	3) Neutral	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/02 11:18:35 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/10/02 11:25:19 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/02 11:50:54 a.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	1) Totalmente en desacuerdo	1) Totalmente en desacuerdo
2018/10/02 11:57:21 a.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 12:16:11 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	1) Nunca	4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/02 12:23:38 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	2) Rara vez	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/10/02 1:00:49 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 1:03:18 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 1:15:08 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	2) Rara vez	2) En desacuerdo	3) Neutral
2018/10/02 1:55:38 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 2:02:21 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 2:19:02 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/02 2:51:37 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 3:21:07 p.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	5) Siempre	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 3:53:19 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	2) Rara vez	3) Neutral	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/02 3:59:17 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 4:20:42 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 4:30:11 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 4:44:20 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 5:21:16 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 6:38:07 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/10/02 6:42:12 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	2) Rara vez	1) Totalmente en desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/02 7:21:36 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/02 7:30:36 p.m. GMT-5	2) Femenino	2) Secundaria	2) Rara vez	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 7:41:04 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/02 7:50:38 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 8:13:21 p.m. GMT-5	1) Masculino	2) Secundaria	3) Algunas veces	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/02 8:13:56 p.m. GMT-5	2) Femenino	1) Primaria	5) Siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 8:35:58 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	2) Rara vez	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 8:40:44 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 8:53:05 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 9:09:25 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 9:20:20 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	2) Rara vez	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/02 9:28:41 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	2) Rara vez	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/02 9:31:54 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 9:35:54 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	4) De acuerdo	3) Neutral
2018/10/02 9:36:41 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	1) Nunca	3) Neutral	3) Neutral
2018/10/02 9:40:09 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	2) Rara vez	2) En desacuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/02 9:40:16 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	2) En desacuerdo
2018/10/02 9:52:30 p.m. GMT-5	1) Masculino	3) Preparatoria	4) Casi siempre	4) De acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 10:09:14 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	4) Casi siempre	5) Totalmente de acuerdo	2) En desacuerdo
2018/10/02 10:09:21 p.m. GMT-5	2) Femenino	3) Preparatoria	3) Algunas veces	3) Neutral	4) De acuerdo
2018/10/02 10:12:16 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo
2018/10/02 10:18:00 p.m. GMT-5	2) Femenino	4) Profesional	3) Algunas veces	5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo
2018/10/02 10:18:50 p.m. GMT-5	1) Masculino	4) Profesional	5) Siempre	5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo

4.- ¿El tipo de comunicación que utiliza la empresa permite al colaborador expresarse libremente?	5.- ¿La información que recibe de sus superiores se entiende fácilmente?	6.- ¿Considera que su jefe utiliza el liderazgo para ayudarlo a entender qué debe hacer y cómo realizarlo?	7.- ¿Cómo se siente físicamente durante su jornada laboral?	8.- ¿Cómo se siente emocionalmente durante su jornada laboral?	9.- ¿Qué tan a gusto está con el salario que recibe considerando las funciones que realiza diariamente?
4) De acuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	3) Neutral	2) Insatisfecho	4) Satisfecho
4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral	2) Insatisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho	3) Neutral
1) Totalmente en desacuerdo	1) Totalmente en desacuerdo	1) Nunca	2) Insatisfecho	2) Insatisfecho	2) Insatisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
3) Neutral	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
2) En desacuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
3) Neutral	3) Neutral	3) Algunas veces	4) Satisfecho	2) Insatisfecho	2) Insatisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	3) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
4) De acuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	3) Neutral	4) Satisfecho
3) Neutral	5) Totalmente de acuerdo	3) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
2) En desacuerdo	3) Neutral	2) Rara vez	2) Insatisfecho	2) Insatisfecho	3) Neutral
3) Neutral	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	2) Insatisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	1) Muy insatisfecho	3) Neutral
4) De acuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
2) En desacuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	2) Insatisfecho
2) En desacuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	2) Insatisfecho
3) Neutral	5) Totalmente de acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
3) Neutral	4) De acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	3) Neutral	4) Satisfecho	3) Neutral
4) De acuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	5) Muy satisfecho	5) Muy satisfecho	5) Muy satisfecho
4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho
3) Neutral	3) Neutral	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral	3) Neutral
3) Neutral	4) De acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	2) Insatisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	2) Rara vez	3) Neutral	3) Neutral	2) Insatisfecho
3) Neutral	5) Totalmente de acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
3) Neutral	3) Neutral	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	3) Algunas veces	3) Neutral	4) Satisfecho	4) Satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
4) De acuerdo	5) Totalmente de acuerdo	5) Siempre	5) Muy satisfecho	5) Muy satisfecho	4) Satisfecho
5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo	4) Casi siempre	5) Muy satisfecho	3) Neutral	3) Neutral
4) De acuerdo	3) Neutral	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral	2) Insatisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	5) Siempre	3) Neutral	4) Satisfecho	3) Neutral
5) Totalmente de acuerdo	5) Siempre	3) Neutral	3) Neutral	3) Neutral	3) Neutral
3) Neutral	4) De acuerdo	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho	2) Insatisfecho
2) En desacuerdo	2) En desacuerdo	1) Nunca	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral	4) Satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho	2) Insatisfecho
2) En desacuerdo	2) En desacuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	2) Insatisfecho
2) En desacuerdo	4) De acuerdo	1) Nunca	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho	2) Insatisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
5) Totalmente de acuerdo	4) De acuerdo	4) Casi siempre	5) Muy satisfecho	5) Muy satisfecho	4) Satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
2) En desacuerdo	4) De acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
4) De acuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	3) Neutral	3) Neutral	4) Satisfecho
2) En desacuerdo	2) En desacuerdo	4) Casi siempre	1) Muy insatisfecho	1) Muy insatisfecho	2) Insatisfecho
2) En desacuerdo	2) En desacuerdo	4) Casi siempre	1) Muy insatisfecho	1) Muy insatisfecho	2) Insatisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	3) Neutral	1) Muy insatisfecho
4) De acuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	4) Satisfecho
1) Totalmente en desacuerdo	3) Neutral	4) Casi siempre	3) Neutral	2) Insatisfecho	1) Muy insatisfecho
2) En desacuerdo	4) De acuerdo	3) Algunas veces	4) Satisfecho	3) Neutral	3) Neutral
2) En desacuerdo	2) En desacuerdo	4) Casi siempre	3) Neutral	3) Neutral	3) Neutral
5) Totalmente de acuerdo	5) Totalmente de acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	5) Muy satisfecho	5) Muy satisfecho
3) Neutral	4) De acuerdo	4) Casi siempre	4) Satisfecho	4) Satisfecho	3) Neutral
2) En desacuerdo	4) De acuerdo	5) Siempre	4) Satisfecho	3) Neutral	4) Satisfecho





10.- ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación positiva en el trabajo?	11.- ¿Con qué frecuencia recibe una felicitación por buen desempeño laboral?	12.- ¿Se siente motivado para cumplir con sus actividades laborales?	13.- ¿Cómo califica el proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene la empresa?	14.- ¿Cómo califica el proceso de capacitación de personal que tiene la empresa?	15.- ¿Cómo califica el desempeño del departamento de recursos humanos?
2) Rara vez	1) Nunca	3) Algunas veces	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
5) Siempre	4) Casi siempre	4) Casi siempre	5) Muy bueno	4) Bueno	4) Bueno
1) Nunca	1) Nunca	1) Nunca	2) Muy malo	2) Muy malo	1) Muy malo
4) Casi siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	2) Malo	2) Malo	2) Malo
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	4) Casi siempre	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	1) Nunca	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	5) Siempre	4) Bueno	3) Regular	4) Bueno
4) Casi siempre	2) Rara vez	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	2) Malo	3) Regular	2) Malo
3) Algunas veces	2) Rara vez	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	2) Rara vez	2) Malo	2) Malo	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	5) Siempre	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	4) Casi siempre	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	3) Regular	2) Malo	3) Regular
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	4) Bueno	5) Muy bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	2) Rara vez	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	5) Siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	1) Nunca	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
5) Siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	3) Regular
4) Casi siempre	2) Rara vez	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	5) Muy bueno
2) Rara vez	1) Nunca	3) Algunas veces	2) Malo	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	5) Siempre	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
5) Siempre	2) Algunas veces	5) Siempre	5) Muy bueno	5) Muy bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	5) Siempre	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Bueno	5) Muy bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	3) Regular
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	2) Malo
2) Rara vez	2) Rara vez	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	5) Siempre	5) Muy bueno	5) Muy bueno	5) Muy bueno
5) Siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	4) Bueno	3) Regular	4) Bueno
2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	2) Malo
5) Siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	4) Casi siempre	5) Siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	2) Malo	3) Regular	2) Malo
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Regular	2) Malo	3) Regular
5) Siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
2) Rara vez	3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
2) Rara vez	1) Nunca	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
2) Rara vez	1) Nunca	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	1) Nunca	4) Casi siempre	2) Malo	2) Malo	1) Muy malo
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	2) Malo	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	2) Malo	3) Regular	2) Malo
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	2) Malo	3) Regular	3) Regular
5) Siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	5) Muy bueno	5) Muy bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	5) Siempre	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	4) Casi siempre	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	5) Siempre	2) Malo	3) Regular	2) Malo
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	3) Regular
3) Algunas veces	2) Rara vez	2) Rara vez	1) Muy malo	2) Malo	1) Muy malo
3) Algunas veces	2) Rara vez	2) Rara vez	1) Muy malo	2) Malo	1) Muy malo
2) Rara vez	1) Nunca	5) Siempre	4) Bueno	3) Regular	4) Bueno
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
2) Rara vez	2) Rara vez	2) Rara vez	1) Muy malo	1) Muy malo	2) Malo
2) Rara vez	2) Rara vez	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
2) Rara vez	4) Casi siempre	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
5) Siempre	5) Siempre	5) Siempre	5) Muy bueno	5) Muy bueno	5) Muy bueno
4) Casi siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	2) Malo	2) Malo	3) Regular





2) Rara vez	1) Nunca	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
4) Casi siempre	2) Rara vez	2) Rara vez	3) Regular	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	2) Rara vez	4) Casi siempre	2) Malo	3) Regular	1) Muy malo
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Bueno	2) Malo	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	2) Rara vez	2) Malo	3) Regular	2) Malo
4) Casi siempre	2) Rara vez	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	5) Muy bueno
2) Rara vez	1) Nunca	1) Nunca	1) Muy malo	3) Regular	1) Muy malo
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
3) Algunas veces	1) Nunca	4) Casi siempre	2) Malo	3) Regular	3) Regular
5) Siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	4) Bueno	5) Muy bueno	5) Muy bueno
5) Siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
3) Algunas veces	1) Nunca	3) Algunas veces	4) Bueno	1) Muy malo	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	1) Nunca	5) Siempre	4) Bueno	5) Muy bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	3) Regular	2) Malo	2) Malo
1) Nunca	1) Nunca	5) Siempre	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	2) Rara vez	5) Siempre	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
2) Rara vez	2) Rara vez	2) Rara vez	3) Regular	2) Malo	2) Malo
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	2) Malo	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	4) Casi siempre	1) Muy malo	3) Regular	1) Muy malo
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Bueno	5) Muy bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	4) Casi siempre	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	3) Regular
5) Siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
5) Siempre	2) Rara vez	4) Casi siempre	4) Bueno	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Casi siempre	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
2) Rara vez	2) Rara vez	2) Rara vez	3) Regular	3) Regular	4) Bueno
5) Siempre	5) Siempre	5) Siempre	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	4) Casi siempre	3) Algunas veces	5) Muy bueno	5) Muy bueno	5) Muy bueno
4) Casi siempre	4) Casi siempre	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
2) Rara vez	1) Nunca	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	5) Muy bueno
1) Nunca	1) Nunca	5) Siempre	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
4) Casi siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	3) Regular	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	5) Siempre	2) Malo	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	1) Muy malo	2) Malo	2) Malo
5) Siempre	5) Siempre	4) Casi siempre	4) Bueno	3) Regular	5) Muy bueno
4) Casi siempre	2) Algunas veces	4) Casi siempre	5) Muy bueno	3) Regular	4) Bueno
1) Nunca	1) Nunca	2) Rara vez	2) Malo	2) Malo	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
2) Rara vez	1) Nunca	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	2) Rara vez	3) Regular	4) Bueno	3) Regular
2) Rara vez	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	3) Regular	3) Regular
5) Siempre	5) Siempre	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	4) Casi siempre	2) Malo	3) Regular	2) Malo
5) Siempre	5) Siempre	5) Siempre	5) Muy bueno	5) Muy bueno	5) Muy bueno
3) Algunas veces	2) Rara vez	4) Casi siempre	3) Regular	3) Regular	2) Malo
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	2) Malo	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	1) Nunca	5) Siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
4) Casi siempre	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
1) Nunca	2) Rara vez	3) Algunas veces	2) Malo	3) Regular	4) Bueno
3) Algunas veces	3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Bueno	4) Bueno	2) Malo
3) Algunas veces	3) Algunas veces	5) Siempre	3) Regular	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	3) Algunas veces	4) Casi siempre	4) Bueno	4) Bueno	4) Bueno
3) Algunas veces	1) Nunca	3) Algunas veces	2) Malo	3) Regular	3) Regular
2) Rara vez	2) Rara vez	4) Casi siempre	4) Bueno	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	2) Rara vez	4) Casi siempre	4) Bueno	3) Regular	3) Regular
3) Algunas veces	2) Rara vez	4) Casi siempre	4) Bueno	3) Regular	3) Regular
4) Casi siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	2) Malo	2) Malo	3) Regular
4) Casi siempre	3) Algunas veces	5) Siempre	4) Bueno	5) Muy bueno	2) Malo
3) Algunas veces	1) Nunca	3) Algunas veces	3) Regular	3) Regular	4) Bueno
5) Siempre	5) Siempre	5) Siempre	5) Muy bueno	5) Muy bueno	5) Muy bueno
4) Casi siempre	4) Casi siempre	5) Siempre	3) Regular	4) Bueno	2) Malo
2) Rara vez	2) Rara vez	5) Siempre	5) Muy bueno	5) Muy bueno	5) Muy bueno