



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económico administrativas

Departamento de Apoyo al Posgrado

**Caso Práctico: Propuesta para la reducción de rotación de personal en el colegio MARVIRE.**

Que presenta: Claudia Andrea Ramírez López

Para optar por el grado de: Maestra en Administración

Tutor

Marcelo de Jesús Pérez Ramos

Lectores

Salomón Montejano García

David Lujan Hernández

Aguascalientes, Ags. 30 de Mayo de 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA**  
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **“PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL COLEGIO MARVIRE”** de la estudiante **RAMIREZ LOPEZ CLAUDIA ANDREA** con ID **115886** egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E  
“SE LUMEN PROFERRE”  
Aguascalientes, Ags., a 28 de Mayo de 2019.

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar  
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos  
c.c.p. Estudiante  
c.c.p. Archivo





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

**DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **RAMIREZ LOPEZ CLAUDIA ANDREA** con ID 115886 quien realizó el trabajo práctico titulado: **"PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL COLEGIO MARVIRE"**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 28 de Mayo de 2019.

**Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos**  
Tutor de Trabajo Práctico

**Dr. Salomón Montejano García**  
Primer asesor de Trabajo Práctico

**M.A. David Luján Hernández**  
Segundo asesor de Trabajo Práctico

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración.  
c.c.p.- Minuta Secretario Técnica



## **Agradecimientos**

Un agradecimiento primeramente al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por apoyarme económicamente en mis dos años de maestría incluyendo mi periodo de investigación en Sevilla, España.

Gracias también a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por otorgarme los espacios y herramientas que requería para poder formarme como Maestra en administración.

A mi tutor el Doctor Marcelo Pérez por su apoyo y motivación tanto en mi tesis como en mi intercambio, a mis lectores el Doctor Salomón Montejano y el profesor David Lujan por sus observaciones y comentarios en mi tesis.

Gracias a la maestra Esperanza Valderrama y a Kathia Jiménez dueñas del colegio María Villalobos Revilla, lugar donde realice mis practicas; por su apoyo y por abrirme las puertas del colegio y proporcionarme la información necesaria. A mi tía Ma. Cruz López administrativa del colegio por sus enseñanzas.

Y por último y menos importante gracias a Dios por el amor a la vida y la motivación para seguir aprendiendo y conociendo nuevas cosas y por la familia que me dio que me apoya día a día en cada decisión que tomo, mi mama mi papa y mi hermano.

## Dedicatorias

**A Dios.** Por permitirme llegar hasta este punto de mi vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su paciencia, constancia e infinita bondad y amor.

**A mi madre Mary.** Primero que nada por su amor incondicional, por haberme apoyado en todo momento, por sus regaños que ahora comprendo y que me llevaron a ser la persona de bien que soy, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me da.

**A mi padre Javier.** Por el amor que me da cada día, por su ejemplo diario de perseverancia y constancia y sus ganas de crecer y aprender en todo momento que me han influenciado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

**A mi novio Jorge.** Por el amor tan grande que me da siempre y el apoyo tanto en mi intercambio a España como en mi intercambio a Canadá que han sido viajes que me han dejado grandes enseñanzas y experiencias y a pesar de la distancia él siempre ha sabido estar ahí para mí.

A mis **abuelos y tías.** A mi abuelita Coco a mi abuelito Rafael, a mi tía Coquis, mi tía Hilda y mi tía Ma. Elena que desde pequeña estuvieron al cuidado de mí y ayudaron en mi formación tanto académica como personal, gracias por tanto amor y por la motivación de llegar a ser una persona de bien y con grandes aspiraciones.

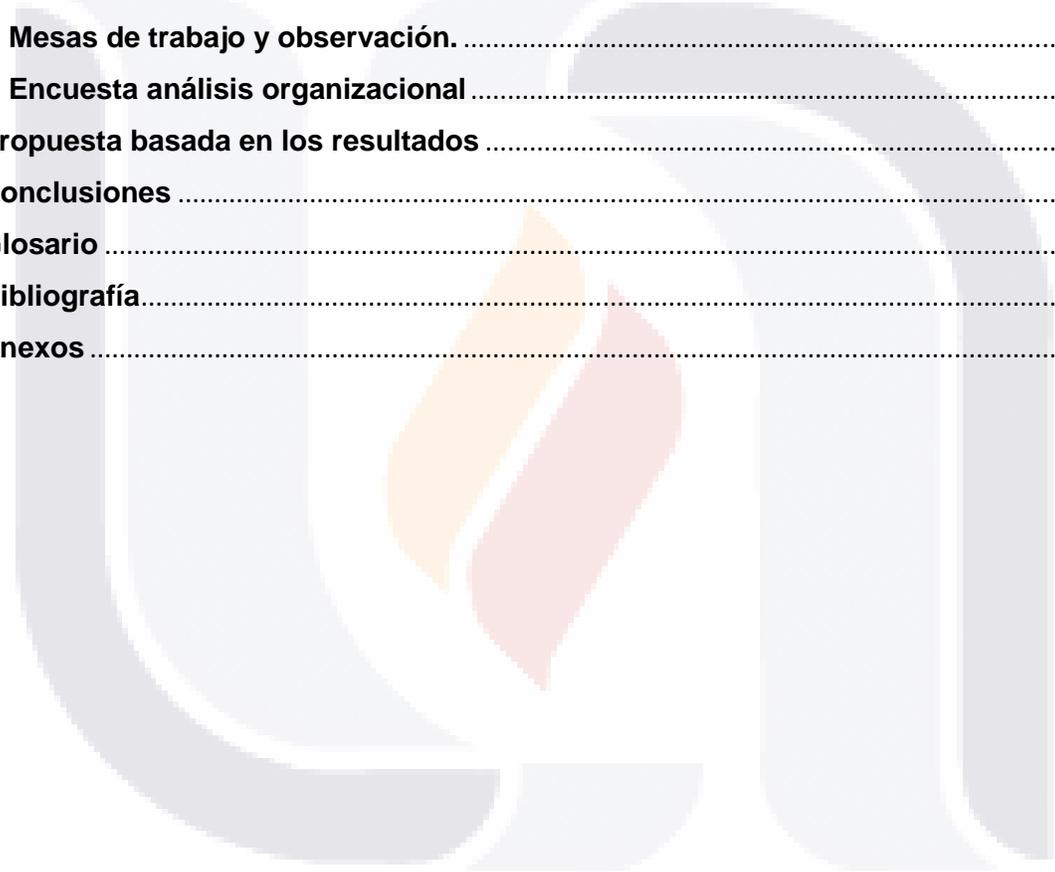
A mi hermano **Alejandro** por su amor y lealtad.

## Índice general

### Contenido

Índice general.....	1
Índice de tablas.....	3
Índice de Ilustraciones.....	3
Resumen en español.....	4
Abstract .....	5
Introducción .....	6
Antecedentes .....	8
Antecedentes de la rama educativa .....	9
Diagnostico.....	10
Justificación .....	13
Sector afectado por la problemática.....	14
Objetivos .....	15
Objetivos generales.....	15
Objetivos específicos.....	15
Fundamentación Teórica .....	16
Cultura organizacional.....	16
Definición .....	16
Aspectos generales.....	17
Modelo de Identidad de las Organizaciones según Schvarstein .....	19
Cambio Organizativo.....	20
Definiciones .....	20
Aspectos generales.....	21
Rotación del personal.....	24
Definiciones.....	24
Cálculo de la rotación de personal.....	27
Problemas generados cuando hay un alto índice de rotación de personal .....	28
Costos que trae la rotación del personal.....	29
Elementos que interfieren en la rotación del personal: Liderazgo.....	30

<b>Definiciones</b> .....	30
<b>Aspectos generales</b> .....	31
<b>Valores</b> .....	36
<b>Definiciones</b> .....	36
<b>Herramientas de análisis e Identificación de problemas</b> .....	41
<b>Matriz FODA</b> .....	41
<b>Matriz CAME</b> .....	43
<b>Análisis de Resultados</b> .....	46
<b>Mesas de trabajo y observación.</b> .....	48
<b>Encuesta análisis organizacional</b> .....	51
<b>Propuesta basada en los resultados</b> .....	65
<b>Conclusiones</b> .....	69
<b>Glosario</b> .....	71
<b>Bibliografía</b> .....	72
<b>Anexos</b> .....	75



**Índice de tablas**

Tabla 1 Análisis Estratégico FODA ..... 12

Tabla 2 Validación de Alfa de Cronbach ..... 47

Tabla 3 Hoja de registro. Observación relacion maestro – coordinador..... 49

Tabla 4 Hoja de registro. Observación relacion maestro - plataformas digitales .. 50

Tabla 5 Hoja de registro. Observación relacion maestros – seguridad e higiene. 51

Tabla 6 Datos Generales de la encuesta ..... 52

Tabla 7 Datos Clima Organizacional de la Encuesta ..... 53

Tabla 8 Datos trabajo y actividades de la Encuesta..... 54

Tabla 9 Datos capacitación de la Encuesta. .... 55

Tabla 10 Datos de coordinadores de la Encuesta..... 57

Tabla 11 Datos permanencia de la Encuesta..... 59

Tabla 12 Datos sueldos y prestaciones de la Encuesta..... 60

Tabla 13 Datos atención al personal, seguridad e higiene de la Encuesta. .... 62

Tabla 14 Análisis Estratégico CAME..... 65

**Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1 Modelo de Identidad de las Organizaciones(Etkin & Schvarstein, 1989) ..... 20

## Resumen en español

La rotación del personal impacta en diferentes situaciones dependiendo de la organización o la empresa. Incluye dificultades como lo son el ocupar una vacante con la persona adecuada es decir que cuente con las cualificaciones que se necesitan para desarrollar el puesto, proporcionar la cantidad adecuada de entrenamiento para los nuevos empleados que incluye el tiempo y los costos específicos del reclutamiento, el paro de actividades a causa de la falta de empleado, todas estas son causas de un despido o una renuncia de un empleado en cualquier organización (Rosas, 2006).

Hay empresas que realizan reestructuraciones sin planificación del cambio, es decir que hacen inversiones, toman decisiones o realizan adquisiciones sin pensar en las consecuencias que traerán a los empleados. Esto puede traducirse en un aumento del mal clima laboral, de la insatisfacción de los empleados, aumento del ausentismo y la falta de sentido de pertenencia. Los individuos que aprenden por medio de la empresa, parten de la creencia de que son parte de un sistema, formado por muchos elementos que necesitan estar perfectamente integrados (Velez, 2014). Así mismo, todo cambio representa un estrés o un esfuerzo de adaptación y por este motivo las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas ante situaciones que perciben como amenazantes; lo que con modelos de cambio organizacional previamente establecidos incluirán la eliminación de la resistencia al cambio, la cual parte del miedo a lo desconocido, lo que ocasiona principalmente la resistencia.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización (Salazar, 2009).

## **Abstract**

Staff turnover impacts different situations depending on the organization or company. It includes difficulties such as filling a vacancy with the right person, that is, having the qualifications needed to develop the position, providing the right amount of training for new employees that includes the time and specific costs of recruitment, stoppage of activities due to lack of employee, all these are causes of a dismissal or resignation of an employee in any organization (Rosas, 2006).

There are companies that carry out restructuring without change planning, that is, they make investments, make decisions or make acquisitions without thinking about the consequences they will bring to employees. This can translate into an increase in the bad work environment, employee dissatisfaction, increased absenteeism and lack of sense of belonging. The individuals who learn through the company, start from the belief that they are part of a system, formed by many elements that need to be perfectly integrated (Velez, 2014). Likewise, any change represents a stress or adaptation effort and for this reason people tend to react with defensive behaviors in situations they perceive as threatening; what with models of organizational change previously established will include the elimination of resistance to change, which starts from the fear of the unknown, which mainly causes resistance. The factors and structures of the organizational system produce a specific climate depending on the perception of these by their members. The resulting climate induces individuals to take certain behaviors. These affect the activity of the organization and, therefore, its sense of belonging, the quality of the services it provides, as well as its effectiveness, efficiency, effectiveness, social impact and the overall performance of the organization (Salazar, 2009).

## Introducción

Una organización en la actualidad se puede comparar con un microambiente, un conjunto de elementos limitados en espacio y tiempo y compuesto por individuos, puestos, diversas actividades y áreas de trabajo. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes:

1. **General:** Que se compone por aspectos sociales, legales, económicos y tecnológicos que afectan a corto o largo plazo en los directivos, la organización y las estratégicas.
2. **Operativo:** Que abarca el cliente, el trabajo y lo proveedores que influyen directamente a los directivos.
3. **Interno:** Que comprende todas las fuerzas que se encuentran dentro de la organización, a diferencia de los componentes general y operativo que actúan desde fuera de la organización, este afecta y se origina desde su interior.

Los componentes del ambiente interno los componen la *organización*, con su estructura organizativa, cumplimiento de las metas, comunicación, etc.; **el personal**, que comprende las relaciones laborales, adiestramiento, instrucción, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados y actitudes ante el trabajador y la *producción*, que implica condiciones adecuadas y seguras para el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etc (Estrada J. G., 2014). Los elementos y su importancia en la organización nos llevan a un seguimiento regular para estar al tanto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen en el logro de los objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en el rendimiento.

Actualmente las relaciones entre empresarios y empleados están en constante cambio debido al entorno, la evolución de la oferta y la demanda laboral y la incursión de nuevas organizaciones comerciales que hacen más difícil la lealtad de los empleados. Las personas constituyen el recurso más importante que tiene

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

una empresa, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuan motivadas y satisfechas están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen (Garcia, 2013). Cuando empiezan a surgir problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a la rotación laboral.

Para que el trabajo sea satisfactorio debe tener sentido para la persona que lo ejecuta. Es decir, el trabajo que exige algo más que un mero esfuerzo físico y que ofrece un mínimo de variedad, es un trabajo más saludable. También es saludable que esta variedad ponga en juego la iniciativa y la creatividad de la persona, para que la experiencia cotidiana permita dar respuesta a nuevas situaciones, que aporten a la tarea un cierto grado de autonomía, responsabilidad y capacidad de decisión. En la medida en que responda a estos criterios, el trabajo será una forma de realización personal y hará que la persona se sienta útil en la sociedad de la que forma parte (Estrada S. G., 2014)

En todo trabajo existe una serie de tareas relativas a la organización del mismo, que son decisivos para la realización personal del trabajador. En el Colegio María Villalobos se ha identificado una problemática en la calidad educativa causada por la alta rotación de personal detectada en el personal de la institución, para poder detectar las causas hay que tener en cuenta, por una parte, el contenido del trabajo, y el entorno en el que se desarrolla, y por otra, la persona, con sus características individuales extra laborales ( edad, sexo, estado de salud y fatiga, personalidad, motivaciones, vida familiar, etc.) (Estrada S. G., 2014)

La finalidad del trabajo se basa en buscar las causas por las que está existiendo una alta rotación del personal, detectarlas y proponer soluciones para poder eliminarlas, todo esto por medio de herramientas de observación, encuestas, y datos proporcionados por los administrativos el colegio.

## **Planteamiento de la problemática**

### **Antecedentes**

En una empresa la prosperidad económica va prácticamente ligada a la calidad del recurso humano que se tenga y es un tema que involucra automáticamente a los empleados, su cultura, valores y liderazgo, pilares muy importantes en una organización. Sin estos elementos no se podría realizar ninguna de las actividades correspondientes a la organización. La consideración de los recursos humanos como objetivo estratégico de la empresa da mucha importancia a las prácticas adecuadas de recursos humanos en la empresa como medio fundamental para mejorar los resultados, tanto sociales como financieros (De Miguel, 2014). La adecuada gestión de los líderes, el esfuerzo del recurso humano además de la permanencia y el compromiso con la organización son cruciales para que la empresa se mantenga dentro de las más competitivas en el comercio global.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas, pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales que dependen de la propia Empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado (Flores, 2008).

### **Antecedentes de la rama educativa**

En el Estado de Aguascalientes, desde 1940 hasta 1976 la administración de los servicios educativos había dependido directamente del Gobierno federal. En 1940 se firmó el acuerdo por medio del cual el sistema educativo estatal pasaba a depender del Gobierno federal. Al principio el Gobierno del Estado de Aguascalientes no conservó bajo su control ninguna escuela primaria, solo algunas escuelas secundarias y jardines de niños, por lo que los tratamientos de los asuntos educativos eran lentos y difíciles, por lo que el 22 de marzo de 1978 se instaló una Delegación General de la SEP, dándose una desconcentración netamente administrativa más que una descentralización (IEA, 2018).

El 12 de noviembre de 1984, el gobernador Rodolfo Landeros Gallegos firmó el Convenio de Coordinación entre el Gobierno del Estado y la SEP para la prestación coordinada de los servicios educativos en el estado, lo que dio paso a la Secretaría de los Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado (SSCEPE), que funcionó hasta 1986. Durante este periodo se formuló un Programa Estatal de Educación 1984 - 1988, estableciéndose también el Consejo Estatal de Educación Pública y el Consejo Estatal Técnico de la Educación.

El 7 de junio de 1992, después de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, el Congreso del Estado expidió la Ley por la que se creó el Instituto de Educación de Aguascalientes, que se encargaría de la educación básica y normal, y se ocuparía de todos los niveles educativos en el Estado. La creación del Instituto de Educación de Aguascalientes se dio el 17 de enero de 1993. Se definió como un organismo descentralizado del Gobierno del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con responsabilidad sobre todos los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tipos, niveles y modalidades educativos que se impartan, ofrezcan o promuevan en la entidad (IEA, 2018).

En el Programa Estatal de Educación 1992-1998, el Gobierno del Estado se propuso, además de la creación del IEA, estimular la participación social con la idea de profundizar la federalización hasta llegar a la municipalización educativa. Este Programa Estatal de Educación se presentó el 5 de marzo de 1993, teniendo como punto central el construir una política educativa incluyente y definida por consenso.

El Programa se fijó ocho objetivos básicos: reorganizar el sistema estatal de educación; establecer diez años de educación básica para todos fomentar una vinculación real de la educación media y la superior con los sectores productivo, social y de servicios; revalorar la función social del maestro; ofrecer una formación pertinente a los maestros en ejercicio; renovar la educación normal y mejorar substancialmente la calidad de los procesos educacionales, la enseñanza y el aprendizaje y, finalmente, renovar significativamente la gestión, planeación y evaluación institucional mediante nuevos marcos legislativos (IEA, 2018). El colegio MARVIRE adopto principalmente dos objetivos: revalorar la función social del maestro y renovar la planeación mediante los marcos legislativos.

Actualmente el colegio María Villalobos Revilla está ofertando educación de calidad a los niños y adolescentes de la ciudad de Aguascalientes mediante su enfoque humanista y la implementación de editoriales con plataformas digitales.

### **Diagnostico**

El Colegio María Villalobos Revilla es una institución que tiene cerca de 30 años ofreciendo servicios educativos, la estrategia de su compañía es ofrecer educación bilingüe además de que tiene un enfoque humanista que involucra los valores católicos.

La educación bilingüe que ofrece el colegio esta cimentada en la editorial Oxford, famosa casa editorial de mayor reconocimiento en el Reino Unido y una de las

más prestigiosas a nivel mundial, dicha editorial da la posibilidad a los alumnos de poder tener una las certificaciones de la Universidad de Cambridge que son mundialmente conocidas y validadas por multitud de universidades, instituciones y empresas, actualmente el colegio cuenta con la certificación:

KET (Key English Test): título de nivel básico que demuestra que puedes usar el inglés para comunicarte en situaciones sencillas.

PET (Preliminary English Test): título de nivel intermedio que demuestra que eres capaz de utilizar destrezas lingüísticas en inglés para trabajar, estudiar y viajar.

El enfoque humanista se imparte a través de las clases de Valores y Religión en los alumnos, ambas propuestas de valor cumplen las expectativas de los padres sin embargo hay un eslabón de la organización que hace que la institución no trabaje al 100% y es donde surge la problemática a resolver: **La rotación elevada de los profesores.**

Dentro del colegio María Villalobos Revilla se identificó una problemática en la calidad educativa causada por la alta rotación de personal detectada en la institución debido a que los profesores muestran poco compromiso en su trabajo al presentar frecuentes inasistencias así como impuntualidad y en el peor de los casos el abandono definitivo de sus labores. La administración empezó a tomar atención en los profesores debido a las constantes quejas que recibía, el primer factor que mostro la falta de compromiso de los empleados fueron los constantes descuentos por faltas y acumulación de retardos. Los profesores de los clubs tanto deportivos como culturales fueron los principales actores de los retardos, diariamente los alumnos del colegio acudían a las oficinas de administración para saber si sus profesores asistirían o no al colegio para dar la clase; en su mayoría llegaban pero con retraso de 15 a 20 minutos, sin embargo no duraban más de 6 meses y se retiraban por asuntos personales, lo que claramente no motivaba a los alumnos a esforzarse en los distintos equipos con los que cuenta el colegio.

En cuanto a los docentes que se encuentran como titulares de grupo, se empezó a desencadenar un problema debido a problemas de salud sin embargo muchas

veces no se contaba con los justificantes necesarios para aclarar las faltas y terminaban dejando el colegio.

Tabla 1

*Análisis Estratégico FODA*

<i>Factores</i>	<i>Aspectos Negativos</i>	<i>Aspectos Positivos</i>
<i>Internos</i>	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rotación elevada de personal.</li> <li>-Los coordinadores permanecen poco tiempo en el colegio.</li> <li>-Falta de oficinas, falta de un área adecuada para comedor.</li> <li>-Tiempo corto de capacitación para personal nuevo.</li> <li>-Equipo viejo de cómputo en laboratorios y salones.</li> <li>-Letreros de evacuación y lugares de encuentro borrosos, existe poca seguridad.</li> </ul>	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento de alumnos en las 3 áreas del colegio: kínder, primaria y secundaria.</li> <li>-Poca elevación de colegiaturas con el paso de los ciclos escolares.</li> <li>-Reconocimiento académico en el área de primaria ante la SEP.</li> <li>-Buena ubicación, sus instalaciones están al norte de la ciudad.</li> <li>-Creación y crecimiento de los clubs deportivos y culturales.</li> <li>-Horario adecuado y flexible.</li> <li>-Herramientas innovadoras de enseñanza para los alumnos, uso de editoriales tanto de inglés como de español que cuentan con plataformas digitales para complementar las clases.</li> </ul>
<i>Externos</i>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento en la oferta de colegios al norte de la ciudad con precios similares en las colegiaturas.</li> <li>-Disminución en la calidad educativa a nivel primaria.</li> </ul>	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento de alumnos en los salones tanto de secundaria como primaria.</li> <li>-Oportunidad de adquirir un terreno que se encuentra al lado del colegio para poder expandirse.</li> <li>-Adquisición de equipo de cómputo nuevo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Justificación

Según Stephen Robbins “el clima organizacional lo define como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que puedan influir en su desempeño”. Antes de los noventa y principios del dos mil, aumento el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho.

La capacitación y el desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad de las tareas laborales (Aguilar A. S., 2004). La importancia de esta información se basa en que el estudio del clima organizacional abre ampliamente el parámetro de conocimiento de los directivos acerca de los empleados, sus motivaciones y valores por trabajar cada día, una empresa que no hace crecer a su capital humano y no desarrolla la lealtad no puede tener un plan a largo plazo.

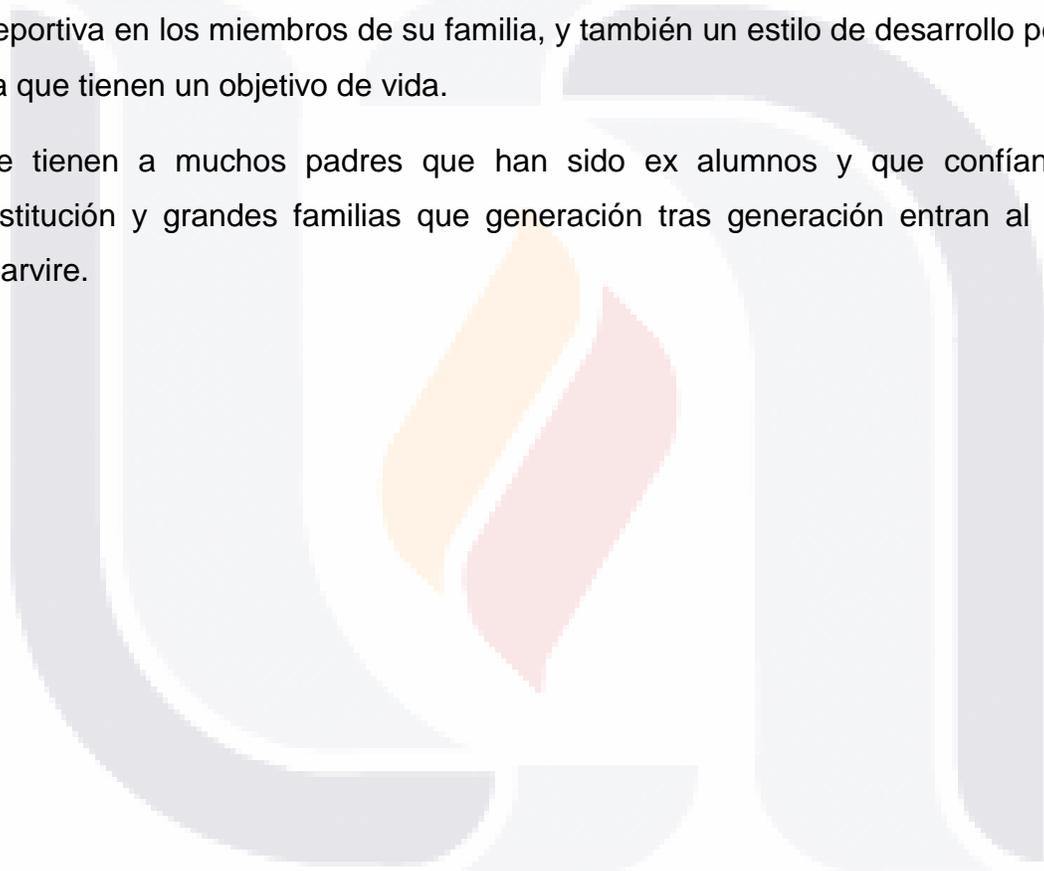
El compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Meyer y Allen propusieron una división del compromiso entre componentes: afectivo, de continuidad y normativo; así la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización. (Meyer J. N., 1991). Si no se tiene una permanencia por parte de los empleados no se pueden ejecutar proyectos, capacitaciones o dar seguimiento a acciones en cada uno de ellos, por lo que la investigación se basara en conocer las causas más destacadas por las que existe una rotación de empleados en la institución.

**Sector afectado por la problemática.**

El sector afectado por la problemática son familias que mayormente viven en el norte de la ciudad de Aguascalientes, con padres de entre 30 a 50 años de edad que cuentan con ingresos mayores a \$20,000 al mes, cuentan con una licenciatura y pertenecen a la clase social media alta.

Tienen un estilo de vida activo debido a la alta actividad tanto intelectual como deportiva en los miembros de su familia, y también un estilo de desarrollo personal ya que tienen un objetivo de vida.

Se tienen a muchos padres que han sido ex alumnos y que confían en la institución y grandes familias que generación tras generación entran al colegio Marvire.



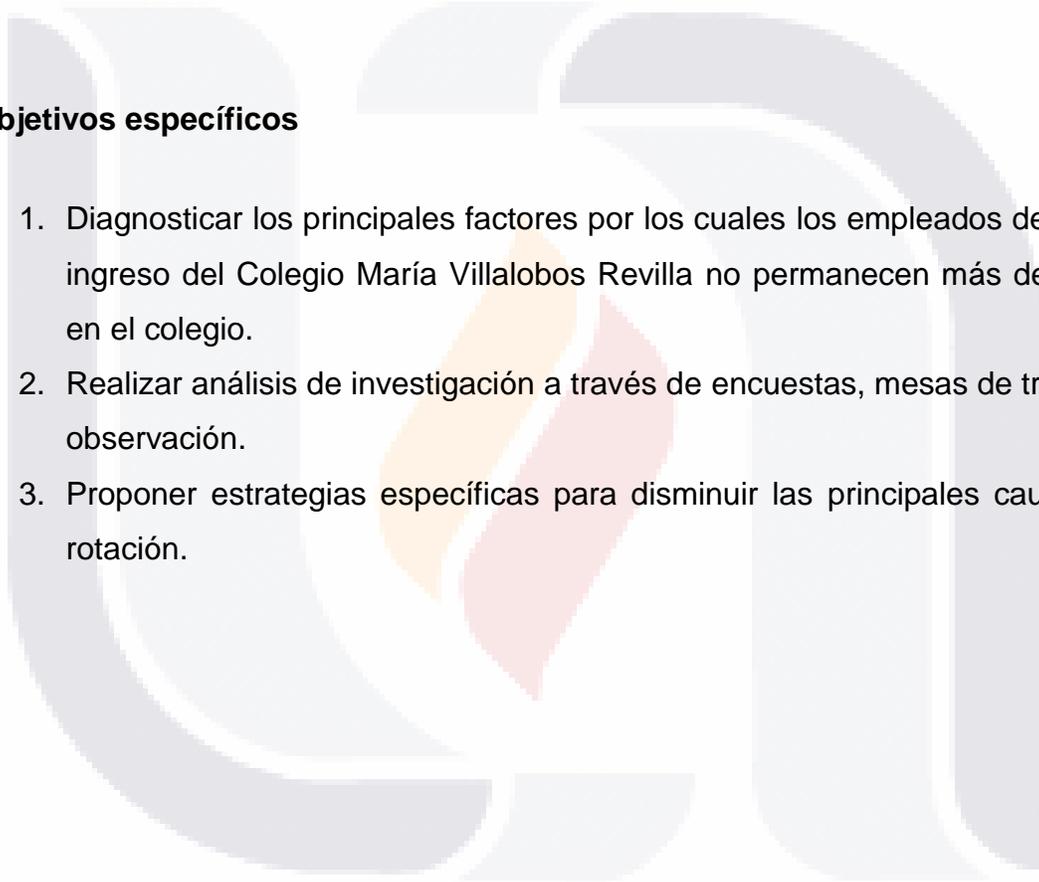
## **Objetivos**

### **Objetivos generales**

Conocer cuáles son las principales causas por las que existe una gran rotación de personal en el colegio María Villalobos Revilla. Teniendo las causas, crear propuestas estratégicas para que este factor disminuya.

### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar los principales factores por los cuales los empleados de nuevo ingreso del Colegio María Villalobos Revilla no permanecen más de 1 año en el colegio.
2. Realizar análisis de investigación a través de encuestas, mesas de trabajo y observación.
3. Proponer estrategias específicas para disminuir las principales causas de rotación.



## **Fundamentación Teórica**

### **Cultura organizacional**

#### **Definición**

Ideología de calidad que enfatiza autoridad moral, integración social, calidad, flexibilidad y compromiso de los empleados para administrar en entornos turbulentos (Linnenluecke, 2010). Por lo tanto, las organizaciones que están dominadas por una cultura organizacional de sistemas pondrán mayor énfasis en la innovación para lograr la sostenibilidad ecológica y social en su búsqueda de lograr lo que es la sostenibilidad corporativa. Empresas que dan importancia a la cultura generalmente están preocupados por su recurso humano, lo cuidan y buscan que logren un crecimiento personal y laboral.

La cultura organizacional, cultura empresarial o cultura corporativa es como el ADN de la empresa, como la personalidad que la define y que la hace totalmente diferente a cualquier otra empresa (PYME, 2016). Tener bien definido lo que es la cultura dentro de una empresa facilita la determinación de los objetivos y de los valores de los empleados.

Es un concepto sobre el cual no existe una definición determinada en relación a su significado ya que algunos estudios definen la cultura en términos de su utilidad como variable organizacional o el propósito que sirve para ayudar a los miembros organizacionales a dar sentido a su mundo social y a enfrentar los problemas que tengan en cuanto adaptación y por otra parte existen aquellos estudios que describen la cultura como una herramienta de investigación social.

Comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Salazar, 2009). Los miembros que se encuentran en la organización son los determinantes de la cultura ya que son sus creencias, mitos y valores que conforman la cultura organizacional además de una serie de elementos como lo son:

- Integración: si existe coordinación entre los miembros o predomina la independencia.
- Control: existe un autocontrol o una reglamentación excesiva.
- Tolerancia al riesgo: si existe la innovación y la iniciativa para realizar tareas.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta la tolerancia entre las diferencias que tienen los distintos miembros.
- Identidad de los miembros: los individuos se identifican más con la organización, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de un grupo: si las actividades se realizan en grupo o individualmente.
- Perfil de la decisión: si los recursos humanos son la prioridad.
- Criterios de recompensa: si existen con base a su rendimiento.
- Perfil de los fines o medios: si existe priorización en los medios para llegar a los resultados.
- Enfoque de la organización: si la organización va dirigida hacia el exterior o hacia el interior.

### **Aspectos generales**

Cuando un grupo de personas se juntan para realizar cualquier trabajo, involucrar la afectividad y el contacto con otras personas es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes y las metas que se tienen planeados por lograr. Así ocurre en cualquier organización o en cualquier empresa inclusive en cualquier conjunto de personas que quieren llegar a un fin. Los directivos, los coordinadores y los maestros deben de conocer bien este requisito y contar con la inteligencia emocional que se requiere para poder ser líderes, los directivos con sus empleados en general, los coordinadores con los maestros de área, y los

maestros con los alumnos que le corresponden. Entonces, ¿qué se entiende por clima organizacional? El diccionario Larousse lo define como el “conjunto de circunstancias en las que se vive”. Es decir, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo (Dessier, 1993). Así, lo que los coordinadores y los maestros viven y sienten de cara a una determinada implicación (organización), constituye el clima organizacional.

Es importante hacer una correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral y de vincular el hecho de que, a mejor clima organizacional, mayor la satisfacción laboral de los integrantes de una organización (Adauta, 2019). Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento. La cultura organizacional constituye un componente esencial para elevar la producción laboral en las diversas ramas de las organizaciones debido a que es un componente básico en el proceso de socialización del conocimiento y la cultura, es fundamental debido a que el éxito de las empresas en estos tiempos va de la mano con la colaboración de los miembros lo que eleva las ventajas competitivas.

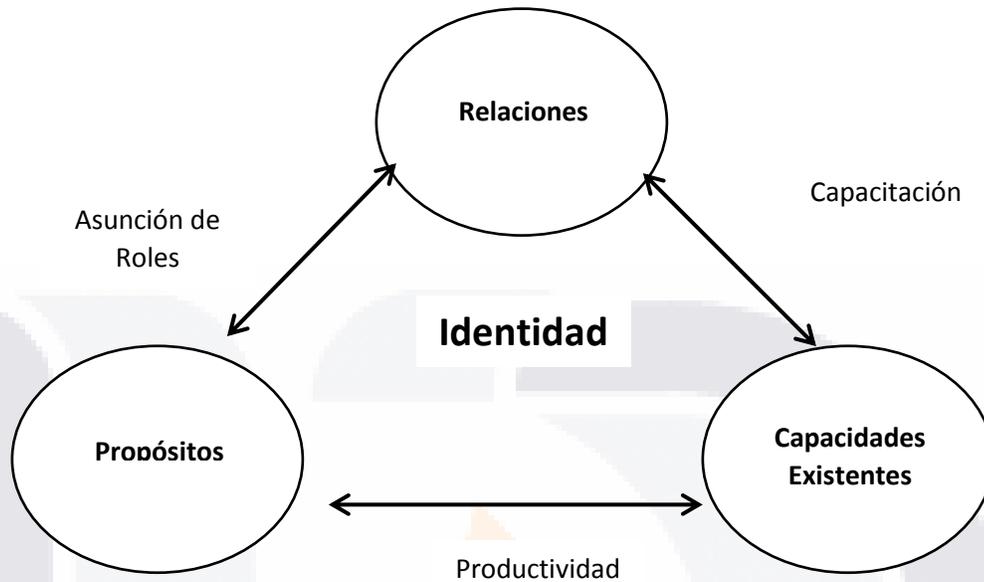
Existe una amplia diversidad cultural de conductas que son el resultado de transformaciones y abstracciones que realiza el cerebro. Estimular la diversidad cultural y demográfica en una organización ayuda a alcanzar metas de responsabilidad social. Asimismo, la diversidad cultural ofrece una ventaja competitiva a una compañía (Dubrin, 2003). Antes que la diversidad pueda aportar esta ventaja competitiva, la empresa debe trabajar para ir entrelazando las diversidades que existen en la organización. Esto contrasta con simplemente tener un programa de “diversidad cultural” ofrecido en forma periódica por el departamento de recursos humanos. Los responsables del recurso humano deben

dirigir sus esfuerzos para lograr que el trabajo por conseguir la diversidad forme parte de la estrategia organizacional.

En la antropología científica, las conceptualizaciones van desde la cultura como "aquella parte de la realidad que ha sido modificada por la acción intencional del hombre" -las organizaciones son artefactos culturales- hasta como "los modos de vida característicos de un grupo humano definido en el tiempo y el espacio" -las organizaciones son culturas-, pasando por "la experiencia que los hombres poseen en un determinado tiempo y espacio" (Fleischmann, 1977) En la actualidad ha emergido una preocupación por describir las costumbres de los grupos sociales para entender y explicar los cambios y problemas que afectan la humanidad en el presente. Los estudios que se han realizado en grandes corporaciones acerca del comportamiento de redes personales de interacción, grupos informales entre otros tópicos se han realizado más recientemente aplicando instrumentos básicos como lo es la observación del participante, entrevistas abiertas, etc.

### **Modelo de Identidad de las Organizaciones según Schvarstein**

El modelo de Identidad de las Organizaciones (Etkin J. S., 1989) abarca todas las variables significativas para explicar las dinámicas y fenómenos propios de una organización. De tal manera que este modelo examina la organización en tres dominios con sus propias características y cada dominio integrado el uno con el otro. Se busca diseñar organizaciones, consultarlas, diagnosticarlas y modificarlas de modo que se asegure su equilibrio por medio de la resolución de tensiones y contradicciones que afectan la productividad, calidad, y sostenimiento de las organizaciones en el mercado.



*Ilustración 1 Modelo de Identidad de las Organizaciones (Etkin J. S., 1989)*

Este modelo permite un análisis completo de la Identidad y estructura de las organizaciones y como son necesario las relaciones, las diferentes capacidades, y los propósitos en los empleados para poder llegar a la productividad deseada y a la identidad de la empresa para poder tener una permanencia en los empleados.

### **Cambio Organizativo**

#### **Definiciones**

La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. A demás de ser el conjunto de variaciones de orden estructural y cultural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Gimon A. , 2018). Siendo así, el proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia. El cambio en las organizaciones es en

general la optimización de flujos de información, la actualización de procedimientos antiguos, aumento de la productividad, la distribución de recursos, reducción de costos, etc, todas estas metas se pueden lograr mucho más fácil y rápido si cambiamos la mentalidad de los miembros de una organización comparado con tratar de esforzarse por mejorar el rendimiento específicamente.

El cambio de una cultura organizacional es una de las tareas más difíciles que tienen los gerentes ya que la cultura se ha formado a través de los años de interacción entre los participantes, y la introducción de un cambio puede llegar a ser un problema. Primeramente, porque los líderes no tienen la voluntad de hacerlo y no lo creen necesario porque logran tener éxito por accidente lo que los lleva a tener una actitud rígida sobre un sistema de creencias, terminan pensando que tendrán éxito para siempre y esto los vuelve resistentes al cambio (Maxwell J. , 2014). Todo esto se da debido al sentido común de querer preservar algunos valores que son los que configuran la identidad cultural de la empresa y cuya perdida puede tener consecuencias mucho más negativas de lo que muchos directivos pueden imaginar, otra razón de resistencia es por no tener los recursos para poder realizarlo.

La cultura organizacional a menudo se cita como la razón principal del fracaso de implementar programas de cambio organizacional. Los investigadores han sugerido que, si bien las herramientas técnicas y las estrategias de cambio pueden estar presentes, la falla ocurre porque la cultura fundamental de la organización sigue siendo la misma (Quinn C. y., 2006).

### **Aspectos generales**

El cambio organizativo puede ser entendido también como creatividad ya que cualquier modificación en la organización conlleva al menos la adopción de ideas, procedimientos o procesos novedosos. Para los jefes empresariales se presenta una oportunidad realista de ejercitar la creatividad en el tratamiento de necesidades y problemas significativos para la organización. Estos planteamientos proporcionan también un medio viable para que su jefe y sus miembros

experimenten y mantengan un entusiasmo y dedicación mientras están comprometidos en un trabajo (Burack E. H., 1990)

Algo que es importante recalcar es que toda innovación en términos organizativos es cambio, pero no todo cambio es una innovación a la empresa. Respecto de la competitividad de las empresas, es de la mayor urgencia que estas incrementen su esfuerzo tecnológico y de innovación para revertir los efectos de la apertura y la globalización, elevar la competitividad a fin de genera empleos mejor remunerados y crear empresas de base tecnológica (PECYT, 2006). Por lo que una organización que para optimizar sus recursos adopte nuevas estructuras basadas en equipos de trabajo autónomos, se enfrentaría a un cambio organizativo que no podría calificarse como innovación. Por otra parte, un cambio no deseado ni intencionado, tampoco podría calificarse como innovación. En estos procesos de transformación se generan sentimientos y emociones que afectan tanto positivamente como negativamente el desempeño, la productividad y por supuesto la satisfacción de las personas que pertenecen a las organizaciones.

Cuando hablamos de administrar un cambio organizativo en general como el que significa la gestión por valores en particular, significa más específicamente hablar de controlar la resistencia al mismo ya que cuando no hay resistencia no hay ningún cambio por gestionar. Resistirse a los cambios es una reacción humana perfectamente normal, se debe principalmente a que las personas buscan la certidumbre, pues ésta brinda seguridad y tranquilidad y un cambio nos enfrentaría a lo desconocido, incierto o a lo indefinido (Ahn, 2012). Otra reacción que se ha podido analizar en los procesos de cambio organizacional es el enojo, que se experimenta como resultado de frustraciones y que puede manejarse desde un punto de vista positivo para alcanzar objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional.

Para gestionar un cambio se deben investigar las razones por las que se genera la resistencia que por lo general es a causa de la falta de información y la mala comunicación, causas por las que surgen la resistencia hacia los cambios dentro

de las organizaciones. Aunque en ocasiones sea muy lógico la necesidad de realizar un cambio también es muy habitual una cierta resistencia al mismo ya que todo cambio conlleva también un esfuerzo para poder adaptarse al mismo y en ocasiones es la costumbre o la inercia lo que lleva al estrés y a conductas defensivas en las personas. Algo importante es saber que más que gestionar un cambio de creencias y valores en un sentido de imponencia y obligación se tienen que crear las condiciones emocionales para que pueda ser posible, hay que tener en cuenta que cuando más presionamos a un sistema mayor es la presión que este devuelve (Dolan S. L., 2016)

El cambio se puede realizar siempre y cuando las estrategias sean planificadas y dirigidas, si un cambio es espontáneo la situación se podría complicar y crear dificultades en el proceso.

Poder observar a una organización es realmente difícil, lo que se puede ver son solo representaciones de estas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado. Por lo que el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque hacemos uso de ellas todos los días. Es difícil darnos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida producida en granjas corporativas.

Los principales impulsores detrás de los procesos de adopción de la sostenibilidad como cambio en las organizaciones se creían que eran factores externos a la organización como la regulación ambiental y las normas establecidas por los gobiernos, o las presiones resultantes de grupos de clientes y comunidad sin embargo con el paso del tiempo se ha dejado ver que las organizaciones en si deben empezar por la adopción de estos procesos en diversos factores organizativos como lo son el apoyo de la alta dirección, humanos, gestión de recursos, capacitación ambiental, empoderamiento de los empleados, trabajo en equipo y sistemas de recompensa como aspectos importantes para lograr la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sostenibilidad corporativa (Zambrano, 2011). Además, la adopción de la sostenibilidad como cambio trae problemas imprevistos que retrasaban la innovación en las empresas.

Para poder encontrar soluciones para los problemas que surgen en la sociedad global es necesario tener líderes activos que puedan restaurar juntos el sentido de comunidad y activamente participar en las transformaciones de las realidades sociales, políticas, económicas y ecológicas actuales (Senge, 2012). En los últimos años muchas organizaciones han introducido o cambiado algunas políticas, procesos y productos para abordar la contaminación, minimizar el uso de recursos y mejorar las relaciones entre la comunidad, sin embargo a la hora de evaluar los resultados se encuentran que estos cambios son insuficientes ya que solo son superficiales y no conducen a la formación interna de una organización, lo que ha llevado a concluir que para responder plenamente a los desafíos ambientales y sociales, las organizaciones tienen que sufrir un cambio cultural significativo y transformacional a través de líderes dentro de estas para evitar la rotación del personal y fomentar en ellos la lealtad hacia la organización.

## **Rotación del personal**

### **Definiciones**

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (Chiavenato I. , 2009).

Uno de los focos de interés para el departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, para esto deben de estar conscientes los administradores de Recursos que el personal tiene

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que tener una satisfacción laboral y personal. Para poder aterrizar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación” (Robbins, 2004).

Las políticas de recursos humanos en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación que causa la rotación. Ya sean planes flexibles o bonos que mejoren el salario, programas de retención permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación. Las empresas que trabajan en la parte de recursos humanos además de reducir la rotación de personal, aumentan el grado de motivación, la productividad y bajan sus costos de capacitación y reclutamiento.

Según Velásquez (2005), las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en la empresa para la que trabajan son:

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

Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explicaron los expertos.

El termino de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones (Robbins, 2004)

Existe evidencia de que aun cuando el trabajo por sí mismo es considerado muy importante por los empleados, la satisfacción está relacionada con los ingresos, el estatus como jefe, el empleo por cuenta propia, el poder en la toma de decisiones, las profesiones intelectuales y administrativas, el principal factor que explica la satisfacción laboral en un nivel general, está relacionado con el estatus económico proporcionado por un trabajo seguro (Savenau, 2011). Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema (Millan R. G., 2006).

De hecho, varios estudios de investigación sobre este tema de la permanencia de los empleados en la organización muestran los siguientes resultados positivos (Bohlander G. , 2017):

- Mejora la satisfacción del empleado en el puesto.
- Reduce la rotación voluntaria
- Mejora la comunicación
- Da expectativas realistas del puesto.

Una opción viable para la reducción de la rotación de personal es la entrevista de retiro que constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo de retiro.
- Opinión acerca de la empresa.
- Opinión acerca de del cargo.
- Opinión sobre su jefe directo.
- Opinión sobre su horario de trabajo.

- Sobre las condiciones físicas del ambiente en que se desarrollaba su trabajo.
- Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
- Sobre su salario.
- Sobre las relaciones humanas en su sección.
- Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización.
- Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo.
- Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

Las entrevistas de retiro recaban información acerca de los aspectos que están bajo control de los empleados o que son percibidos claramente por ellos. Se pueden tabular los datos por ámbitos para comparaciones futuras y determinar problemas que existan actualmente en la empresa.

### **Cálculo de la rotación de personal**

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación (Galicia, 1990) a continuación se muestran dos de las fórmulas más comunes:

$$\text{IRP} = ((A + D / 2) \times 100) / ((F1 + F2) / 2)$$

A: número de personas contratadas durante el periodo que se calculará. (Meses, años).

D: personas que se retiraron de la organización dentro de este periodo (no se consideran las defunciones ni las jubilaciones).

F1: número de trabajadores existentes al inicio del periodo considerado.

F2: número de trabajadores al final del periodo.

IRP: Índice de rotación de personal.

Tomando como referencia la fórmula de rotación de personal, el índice que existe en el colegio es de:

$$\text{IRP} = ((8 + 6 / 2) * 100) / ((29 + 23) / 2)$$

$$\text{IRP} = (7 * 100) / 26$$

$$\text{IRP} = 700 / 26$$

$$\text{IRP} = 26.92\%$$

¿Cuán altos son los costos de una tasa alta de rotación? (Robbins S. , 1999) Si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto. Un aspecto importante también señalado, es que la rotación se genera en empleados, que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder.

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral (Chiavenato I. , 1999).

### **Problemas generados cuando hay un alto índice de rotación de personal**

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que podrían estar condicionados a las actitudes y el comportamiento del personal. Quien se va lleva consigo un conjunto de conocimientos (y relaciones, alianzas, colegas) que no pueden almacenarse en una documentación o base de datos, es un saber hacer práctico e intuitivo que para transmitirse exige una interacción estrecha entre las

partes. La empresa se queda sin capacidad para aprovechar experiencias pasadas y termina por, tras mucho esfuerzo, “reinventar la rueda””

Más allá de los costos visibles (reclutamiento, de selección, contratación y cese laboral), un elevado porcentaje de rotación de personal produce costos ocultos como lo son: el puesto vacante mientras se consigue al nuevo empleado, el desgaste de la moral y la estabilidad de los empleados que quedan en la misma área, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto además de la pérdida temporal de producción.

Por estas razones ubican a la rotación como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad.

### **Costos que trae la rotación del personal**

Se clasificaron los costos de rotación de personal en primarios, secundarios y terciarios.

Costos Primarios de la rotación de personal: directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro:

- Costos de reclutamiento y selección.
- Costos de registro y documentación.
- Costo de ingreso.
- Costo de desvinculación.

Costos secundarios: abarcan los aspectos intangibles y que mayormente se evalúan de forma cualitativa por lo que es difícil determinarlo de forma numérica.

- Efectos en la producción y en la actitud del personal.
- Costo extra laboral.
- Costo extra operacional.

Algo que asemeja a los costos secundarios y a los primarios es que pueden aumentar o disminuir de acuerdo a los niveles de los intereses de la organización, ya que varían de acuerdo a la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce.

Costos terciarios: viene de los efectos colaterales de la rotación del personal y se pueden manifestar a mediano y a largo plazo. Los costos primarios los podemos clasificar en cuantificables y los costos secundarios en cualitativos, mientras que los costos terciarios son estimables.

- Costo de inversión extra: tasas de seguro, mantenimiento y reparaciones de los volúmenes de producción.
- Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados.
- Ajuste de salarios al resto de los empleados.

### **Elementos que interfieren en la rotación del personal: Liderazgo**

#### **Definiciones**

Bennis y Nanus (1985) refieren cerca de trescientas definiciones distintas de liderazgo. También Jesuíno (1996) afirma que existen tantas definiciones como autores que tratan de dar una definición.

Entretanto, podemos sintetizar esas definiciones en dos o tres que son comúnmente aceptadas. Así, Barrow (1977) define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan objetivos determinados”.

Otros autores afirman que el liderazgo es:

- 1. “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”, o
- 2. “Desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que

permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.

El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior (Maxwell J. C., 2014).

La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato I. , 2009).

El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades (Senge, 2012).

El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos un grupo en general que es un sector de la organización con intereses afines.

Definir a un líder exitoso es casi imposible porque los rasgos varían dependiendo del tiempo y contexto, sin embargo, siempre se enfocan en ubicar las necesidades de los seguidores por encima de los propios y establecen valores y principios éticos fundamentales para el trabajo del líder seguidor.

### **Aspectos generales**

En un artículo muy interesante publicado en el European Forum Sheth y Sisodia (2005) aparece el creciente número de organizaciones que desaparecen u otros ejemplos que han tenido un historial de éxito y luego fracasan por dos causas principales: la incapacidad del liderazgo para cambiar, empresas que toman el nombre de frustradas y ocurren cuando su liderazgo está dispuesto a cambiar

pero no tienen la capacidad, habilidades, ni competencias para gestionar cambios a gran escala ya que no están capacitados para forjar alianzas con otras organizaciones ni pueden superar las resistencias al cambio. Otra causa del fracaso de cambio en el liderazgo es su falta de voluntad para hacerlo, y a estas empresas se les llama arrogantes porque tienen la capacidad de liderazgo para cambiar, pero no están dispuestos a hacerlo ya que tienen la creencia de que solo ellos saben lo que es mejor para la compañía, existen líderes que están ciegos o que no tienen el coraje para participar en el cambio de organizaciones.

Se consideró, inicialmente, que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó qué personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. De acuerdo con Jesuíno (1996), el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería abandonarse. Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características. Entretanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente. De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia

7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

Existen varios tipos de liderazgo y uno de los más importantes es el Liderazgo carismático, que es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo y alegría en los trabajadores, generalmente se selecciona por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados y cambios porque es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí.

Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores. Es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores debido a que tiene gran capacidad de convicción, es buen motivador, es capaz de enfrentar riesgos, puede llegar a utilizar medios nuevos, crea admiración, es convincente, genera confianza, es muy positivo. Un líder carismático puede ser altamente beneficioso para una empresa si es capaz de conseguir que los trabajadores hagan lo que requiere con su carisma, con su encanto, sin que estos se sientan manipulados. Para ello ha de saber jugar bien sus herramientas y debe dar buen ejemplo. Si sus trabajadores están dispuestos a hacer algo por el negocio él debe estar en disposición de hacer aún más (Burns H. , 2015).

Un líder carismático puede conseguir los objetivos empresariales que se proponga con ayuda de su equipo, ya que es capaz de cualquier cosa por conseguirlo. La empresa se encuentra siempre en constante crecimiento, porque después de conseguir los objetivos requeridos quiere más y va por más. Puede ayudar a favorecer el cambio y las mejoras constantes en la empresa.

El liderazgo basado en valores se define como la base moral que subyace a la mayordomía en decisiones y acciones de los líderes (Ahn, 2012). Además de que la literatura de liderazgo orientada al cambio se centra en distinguir estilos de liderazgo transformacional y transaccional (Bass B. y., 2017).

El liderazgo transformacional se define como el liderazgo que motiva a los seguidores aumentando su nivel de conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados designados, y al transformar los valores personales de los seguidores para apoyar la visión colectiva de la organización. Los líderes transformacionales se basan en la moralidad (perdón, cortesía, amabilidad, afecto y responsabilidad), valores personales (honestidad, respeto propio, coraje y amplitud de miras), y valores sociales como (libertad, igualdad y mundo de paz) significativamente más que los líderes transaccionales que se basan en investigación teórica y empírica, además de que se definen con un proceso contractual o de intercambio entre líderes y seguidores, en el que el líder proporciona recompensas a cambio del rendimiento del seguidor, el líder transaccional busca influenciar a los seguidores controlando sus comportamientos, premiando sus logros y eliminando el rendimiento de problemas mediante el uso de transacciones correctivas entre el líder y seguidores.

El primer paso para la reestructuración de la cultura es contar con los líderes transformacionales, que se dan cuenta y reconocen que su cultura organizacional actual necesita transformarse para apoyar el éxito y el progreso de la organización, están abiertos a un cambio si es necesario en las empresas, el líder debe poseer ciertas cualidades y valores para manejar a un equipo de trabajo e intervenir cuando se necesita para resolver los problemas del equipo. Por eso, un

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

líder eficaz busca perfeccionar su comportamiento en los momentos difíciles, donde las personas esperan acciones (Dolan S. L., 2016). Además, pueden entender los beneficios de estar evaluando constantemente su misión, visión y cultura respectiva, estas compañías son las que prosperarán a largo plazo a pesar de saber que los cambios a implementar no serán fáciles.

La educación en sostenibilidad ha llegado a tener un papel importante en varias organizaciones ya que permite cambiar el paradigma de liderazgo y crear líderes que son capaces de trabajar juntos para desafiar las problemáticas de sostenibilidad que puedan surgir. El liderazgo para la sostenibilidad denota una nueva y más amplia comprensión de liderazgo que significa tomar medidas basadas en valores de sostenibilidad (Rosas, 2006).

La característica que tienen los líderes que realmente han sido efectivos para las organizaciones ha sido la insistencia en pegarse a sus valores personales. El equilibrio entre la integridad personal e irradian una convicción de propósitos, vitalidad y voluntad. La voluntad aquí es tratada como un atributo espiritual, como un estado espiritual de ser que se manifiesta en la determinación para lograr algo. Esta forma de ser es un reflejo del yo verdadero interior, un conjunto de valores personales que lleva a actitudes y comportamientos. Sabemos que Mahatma Ghandi y Martin Luther King Jr, nunca tomaron cursos sobre no-violencia; que Harry S. Truman no recibió lecciones de coaching sobre como “hablar directamente” y Abraham Lincoln no fue instruido en la “valoración de la diversidad”. Ellos confiaron en sus valores como guía para hacer las cosas correctamente. Eran sus valores (Dolan S. L., 2016).

## Valores

### Definiciones

El valor es una cualidad especial que hace que las cosas sean percibidas en sentido positivo o negativo. Si nos referimos al valor de un producto o un bien material, el valor es según como lo aprecie cada quien, pero si nos referimos a un acto de bien o norma social, este valor será estimado para algunos positivos y para otros negativos y esto depende del enfoque que le da la persona. El valor es subjetivo y esto quiere decir que es independiente del sujeto, que no se confunde ni con las cosas ni con las impresiones que se tiene de las cosas.

Los valores son todas las normas de conducta social, cívica y reglas de comportamiento además no son meramente objetivos, ni meramente subjetivos sino ambas cosas a la vez. El sujeto valora las cosas; el objeto ofrece un fundamento para ser valorado y apreciado.

Los valores alcanzan a todas las cosas, sin diferencia alguna, todo depende que el hombre valore las cosas; y el objeto valorado ofrezca un fundamento o razones para ser valorado o apreciado.

Los valores son estructuras de la conciencia sobre las que se construye el sentido de la vida en sus diferentes aspectos. Cualidades que le añaden un plus a la realidad material. Los valores no son materia que podemos percibir por los sentidos, o hechos que se puedan captar con instrumentos. Ni se ven, ni se pueden tocar, existen en un plano diferente al de la materia. Pertenecen al nivel de las facultades psíquicas donde se estructura el significado (Alcaraz A. C., 2012)

Los valores son cualidades de las personas, de los animales, o de las cosas, que permiten acondicionar el mundo y hacerlo más habitable. Erich Fromm apunta: "Valioso o bueno es todo aquello que contribuye al mayor despliegue de las facultades específicas del hombre y fomenta la vida. Negativo o malo es todo lo que ahoga la vida y paraliza la disposición del hombre a obrar, así pues, los

valores nos permiten orientar nuestro comportamiento en relación a alguna meta personal que nos hará que prefiramos esto o aquello o que rechazemos lo otro. Las personas actúan de acuerdo a las creencias que tienen y a los valores, el valor que se tiene en determinada cuestión se traduce a una acción. Tener valores en relación a la sociedad y a lo que nos rodea ayuda a desenvolvernó claramente ya que se sabe que es lo que se tiene que hacer ante algún acontecimiento, por el contrario, es más difícil liderar con una persona que no cuenta con valores porque tendrá solo una vaga idea de cómo responder ante ciertos acontecimientos.

Los valores fueron abordados desde diferentes perspectivas. La psicología examina los valores a nivel individual y los considera esenciales para la orientación latente del individuo en su entorno. Los valores influyen en las actitudes y a su vez las actitudes se muestran a través de comportamientos (Rosca C. A., 2014).

Los valores pueden variar por la ética y la moral en las sociedades ya que cada individuo como consecuencia de la posición en la que nació o la educación que tuvo, sin embargo, los valores humanos generales o universales se caracterizan por ser aceptados socialmente por la mayoría de las personas ya que fortalecen al hombre en su calidad humana y en su relación con otros hombres.

Simon Dolan (1996) empezó a estudiar acerca de los valores humanos y recopiló información de autores como Milton Rokeach cuya obra "The Nature of Human Values" es una enciclopedia sobre cómo afectan los valores humanos al comportamiento de las personas, como resultado de sus múltiples estudios llegó a la conclusión de que todos los valores que existen se pueden agrupar en tres categorías que conocemos como el Modelo Triaxial de los Valores:

*Económico-pragmáticos:* Que son los valores que se necesitan para mantener los sub-sistemas organizacionales y los valores que se incluyen en esta categoría son la eficiencia, los estándares de desempeño y la disciplina que ayudan a la planificación, calidad y a la contabilidad de las empresas.

*Ético-sociales:* Son los valores que comparten los distintos miembros de los grupos para desenvolverse en público, tanto en el trabajo, como en sus relaciones. Los valores que están incluidos dentro de estos son la honestidad, la congruencia, el respeto y la lealtad. Están relacionados con valores sociales tales como la honestidad, la congruencia, el respeto y la lealtad.

*Emocional-energéticos:* Son los valores esenciales para crear nuevas oportunidades como la libertad y la felicidad y como consecuencia tener en la vida, la autorrealización, el carácter, la franqueza, la adaptabilidad, la flexibilidad y simplemente la pasión.

Cuando existe congruencia entre el eje emocional-energético y el eje económico-pragmático conduce a fomentar la innovación en la organización, cuando existe congruencia entre el eje económico-pragmático y el eje ético-social conduce a la supervivencia y cuando existe congruencia entre el eje socio-ético y el eje emocional-energético aumenta la sensibilidad de los miembros y hace que la organización sea más proactiva socialmente.

Todas las personas tienen su propio sistema de valores, lo más lógico es que nuestras decisiones se apoyen en esto pues de lo contrario irían contra nosotros mismos. Así como las decisiones éticas son congruentes con los valores personales y sociales, es común que los líderes organizacionales tengan que hacer juicios éticos sobre temas como la discriminación, los derechos de las personas, la contaminación ambiental y la evaluación fiscal. (Dolan S. L., 2016).

Según sean los valores que uno tiene así serán los proyectos de vida que se hagan. El proyecto personal, comunitario o de la empresa, está determinado por los valores debido a que son una base para tener una filosofía administrativa y la aceptación de los diferentes valores que un gerente tiene.

También podemos decir que existen diferentes tipos de valores en nuestra vida; por ejemplo, al decir:

“El valor de la gasolina aumenta día a día” nos estamos refiriendo al precio o valor económico de ciertos bienes.

“Este año cambiaron el examen de admisión de la universidad por lo que esta guía ya no sirve para preparar el examen” se refiere a un valor utilitario, es decir a la capacidad de cumplir con la finalidad a que se destina algo.

“Lo más valioso del museo de ayer fue la sala de pinturas abstractas” refleja un valor estético donde importa la forma, belleza o perfección más que la utilidad o precio de algo.

Para determinar si una decisión es ética o no, pueden considerarse las siguientes cinco preguntas:

- ¿Cuál es la intensidad ética?
- ¿Cuáles son los principios de decisión?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios de la decisión?
- ¿A quién afecta la decisión?
- ¿Quién tiene derechos?

La importancia de los valores interesa a toda la sociedad ya que los valores guían el comportamiento individual y colectivo. Los valores contribuyen a que las personas, las instituciones y las sociedades establezcan metas y fines. En la sociedad contemporánea se está formando una “conciencia ética universal” códigos éticos individuales y credos religiosos, que se expresan en: el desarrollo humano sustentable, el respeto integral a los derechos humanos, la igualdad de géneros, el desarrollo social como factor esencial del crecimiento económico y la cultura de paz (Dolan S. L., 2016)

La humanidad necesita de una ética global, unos valores de dimensión universal que le sirvan como guía y recomendación para vivir día a día.

Dentro de las organizaciones se encuentran dos valores muy importantes; los motivacionales que son las fuerzas que incitan al individuo a comportarse de una determinada manera y lo constituyen fenómenos interiores como lo son las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

necesidades, los deseos y las metas. Las organizaciones utilizan herramientas poderosas como lo son la compensación a los esfuerzos realizados y a los logros alcanzados para poder motivar a sus empleados y así potenciar la eficacia de sus equipos de trabajo , otro valor importante es el valor comunicacional que constituye la parte más importante de los procesos organizativos ya que abarca el reconocimiento de los esfuerzos, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la solución de problemas, las actitudes, la constitución de equipos de trabajo, etc.

Los valores dentro de las organizaciones son guiados por los valores personales de los líderes y gerentes y tienen gran importancia porque forman parte del poder del conocimiento ya que orientan conductas cotidianas y dan sentido a voluntades colectivas; pueden servir para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio.

El error más frecuente y lamentable cometido por los líderes cuando creen haber logrado reformular la visión, misión y valores de operación de su empresa, es publicarlos en un formato muy atractivo y luego no hacer absolutamente nada para evaluar y recompensar la asimilación y adopción de la nueva cultura por parte de los empleados.

Esta dinámica requiere un proceso de auditoría para monitorear los progresos y asegurar que todos los involucrados estén haciendo lo que dijeron que harían. Dicho proceso debe estar sujeto a las mismas condiciones que el proceso de cambio generador de la nueva cultura que se está supervisando. Por un lado, tiene que ser totalmente incluyente, sin niveles ni áreas no sujetas a escrutinio.

Durante miles de años, los líderes (militares, políticos, religiosos) fueron bastante autocráticos, despóticos, tiránicos, abusivos, descuidando los valores de sus súbditos. Incluso en el caso del capitalismo temprano, podemos identificar estilos líderes similares. Los valores democráticos, el bien común, la igualdad de oportunidades, la tolerancia y muchos otros están más actualizados y son más recomendables para una mejor relación entre líderes y empleados (Rosca C. A., 2014).

Las creencias y los valores en las organizaciones dependen del fundador y de la dirección actual, de los empleados, la formación, la normativa legal y de los valores sociales de cada momento histórico y de cada sociedad.

La congruencia de valores percibidos mide que tanto los seguidores coinciden con sus líderes, así como existen líderes transformacionales y transaccionales también existen valores de estos dos tipos y varios estudios sugieren que la congruencia de valores es parte integral del liderazgo transformacional y el papel central de los valores de las partes interesadas, mientras potencialmente asociado negativamente con el liderazgo transaccional y su enfoque con los valores económicos.

### **Herramientas de análisis e Identificación de problemas**

#### **Matriz FODA**

Se trata de una herramienta analítica que facilita trabajar con toda la información que se tenga sobre una organización, situación, función o incluso persona, que a partir de las relaciones entre variables, permite diseñar estrategias, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo.

El objetivo es conocer la realidad de un negocio pero también se pueden analizar productos, grupos de productos, áreas funcionales e incluso la totalidad de la empresa. Todo para tomar decisiones efectivas en el futuro y desarrollar las estrategias más adecuadas. Es frecuentemente empleada en procesos de diagnóstico, especialmente a nivel organizacional, por las amplias posibilidades que ofrece para generar una visión global del sistema objeto de análisis (Codiana J. A., 2011)

Su paternidad se le atribuye a Albert Humphrey, consultor especializado en gestión organizacional y cambio cultural durante los años setenta, a raíz de una investigación del Stanford Research Institute, cuyo objetivo era indagar sobre los

errores en la planificación corporativa. Es una herramienta viva, que debe mantenerse en constante actualización, con objeto de adaptar en cada momento la planificación estratégica de la empresa o sector. (Grant R. , 2006) .En general, es una herramienta fácil de poner en marcha, utilizar y que permite el trabajo en equipo. Sin embargo, su limitación fundamental estriba en que la elección de los parámetros es arbitraria y obliga a una mirada crítica hacia la empresa que internamente no siempre es fácil de llevar a cabo.

Por otra parte, el desconocimiento, en ocasiones, lleva a confundir entre oportunidades y fortalezas o entre amenazas y debilidades, o a la sobrevaloración de fortalezas, que incluso pueden llegar a ser debilidades.

El análisis DAFO/FODA consta de cuatro partes:

- I. Análisis interno
- II. Análisis externo
- III. Confección de la matriz y los impactos cruzados
- IV. Determinación de las estrategias

#### I. Análisis Interno

Una revisión hacia el interior del sistema va a arrojar como resultados las:

Fortalezas; son las que nos hacen poder aprovechar las oportunidades que se presentan y enfrentar o disminuir las amenazas que nos sobrevengan.

Debilidades, son aquellos aspectos propios que no permiten enfrentar las amenazas con las que se cuentan y hacen que se nos alejen y desaparezcan las oportunidades.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna.

#### II. Análisis Externo

Para especificar los elementos del entorno que son más críticos para la Organización, los autores Rogers y Agarwala-Roger definieron lo que categorizaron como “entorno relevante”; que incluye todos los factores externos que limitan o están en la frontera de la organización que tienen una influencia directa en la organización y con sus miembros.

Son factores que propicia el entorno, es decir, no dependen de la voluntad de la organización pero señalan nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. Se trata entonces de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Oportunidades: Algo en el entorno que se puede convertir en propio, estando a nuestro alcance para ser aprovechadas dentro de un horizonte de tiempo más o menos largo. Se tiene que hacer algo para poder aprovecharlas utilizando el actual balance de fortalezas y debilidades.

Amenazas: Algo en el entorno que puede obstaculizar lo que queremos lograr (Codiana J. A., 2011).

#### **Matriz CAME**

Como resultado de la matriz FODA las acciones estratégicas estarán encaminadas a: (Grant R. , 2006)

- Mantener los puntos fuertes
- Corregir los puntos débiles
- Explotar oportunidades
- Afrontar amenazas

La Matriz CAME hace referencia a las acciones clave que hay que llevar a cabo: Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades

## Metodología

La finalidad del estudio fue la de conocer los motivos por los cuales existe la rotación de personal en el colegio MARVIRE, esta investigación se basó en datos proporcionados por los dueños de la empresa y datos que se recabaron por medio de trabajo de campo; entrevistas, encuestas, mesas de trabajo y mediante la observación.

El modelo metodológico que se utilizó para el estudio fue cualitativo; estas técnicas e instrumentos logran obtener información directamente de los sujetos implicados en el fenómeno, recabando sus experiencias, opiniones, historias de vida particular, etc., o simplemente mediante el análisis de documentos e informes y todo aquel material que contenga información que describa puntualmente alguna situación o fenómeno en particular.

La investigación cualitativa (Hernandez, 2010) también es conocida como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica. Es decir, es aquella que le interesa la comprensión de un hecho, suceso o fenómeno desde las diversas concepciones de los sujetos implicados. Esta investigación parte de la fenomenología como teoría fundante.

“La fenomenología retoma la preocupación por la descripción sosteniendo que para poder establecer relaciones entre fenómenos es indispensable múltiples observaciones y vivencias en forma profunda, de modo tal que esto pueda dar pauta para reconstruir el proceso interno de los individuos para adquirir ciertas pautas sociales y reconocer el significado y sentido que éstas adquieren para ellos”. (Saldaña, 2001)

La investigación cualitativa pretende adquirir información que lleve a la comprensión del fenómeno, partiendo de las vivencias de las personas, comunidades o grupos.

Por otra parte, para la aplicación de la investigación cualitativa, se tienen técnicas diversas que, con la ayuda de instrumentos para recabar los datos, logran recuperar las experiencias de las personas. Las técnicas de investigación cualitativa más conocidas y comúnmente aplicadas son: observación, entrevista en profundidad, grupo focal o de discusión, historia cotidiana o de vida y la investigación participativa. (Saldaña, 2001).

Debido a la información recabada acerca del modelo de investigación cualitativo se decidió adoptarlo y utilizar el método de estudio de caso que se centra en temas que se consideran prácticamente nuevos, por otra parte utiliza múltiples fuentes de datos y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos lo que se adecua perfectamente al tema elegido.

Además el estudio de caso cuenta con características que son las que se buscan en la investigación como:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

La encuesta se realizó a 27 empleados del área de primaria y pretende medir el grado de motivación y satisfacción laboral que tienen los empleados además de la opinión de su ambiente laboral, de sus *actividades en proceso* y que tan identificados se sienten con la empresa, conocer las relaciones tanto con los superiores con los compañeros y saber que tan apropiadas consideran que son

las instalaciones físicas que se les proporcionan para poder desarrollar su trabajo y saber cómo esto influye en el desempeño laboral.

### Análisis de Resultados

De acuerdo al Teorema del límite central, si el alejamiento es muy fuerte, distribuciones asimétricas con mayores probabilidades en los extremos, o con varias modas, un tamaño de muestra de 30 o más ya produce la distribución normal, sin embargo, se aplicaron solo 27 encuestas debido a que es el total de empleados en la primaria La encuesta piloto se aplicó a miembros de la administración que ayudaron a clarificar las preguntas para así poder conseguir las respuestas que se requerían. Después de realizar las correcciones a la encuesta se aplicó y se validó a partir del alfa de Cronbach, el total de la encuesta tuvo como resultado en la fiabilidad analizada un .935 a partir de los elementos tipificados.

Se ha demostrado, mediante varios ejemplos hipotéticos, que el alfa puede ser alto (mayor de 0.7) a pesar de las bajas intercorrelaciones de elementos y la multidimensionalidad, siempre que haya un número suficiente de artículos (Cortina J. M., 1993).

Tabla 2

*Validación de Alfa de Cronbach*

<b>Factor a evaluar.</b>	<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b>
1. <i>Totalidad del instrumento.</i>	.935
2. <i>Clima del colegio.</i>	.621
3. <i>Trabajo y actividades.</i>	.705
4. <i>Capacitación.</i>	.800
5. <i>Coordinación.</i>	.860
6. <i>Permanencia.</i>	.802
7. <i>Sueldos y prestaciones.</i>	.737
8. <i>Atencional al personal.</i>	.542

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2 muestra los resultados de la evaluación de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach que se aplicó a la encuesta; en el primer resultado se puede observar la evaluación del total del instrumento con un .935 muy por encima del mínimo aceptable de 0.7.

El segundo muestra el coeficiente alfa de Cronbach de la parte de la encuesta que hace referencia al clima del colegio, dando como resultado .621 ligeramente inferior al mínimo aceptable de 0.7.

El tercero muestra el coeficiente alfa de Cronbach de la parte de la encuesta que hace referencia al trabajo en el colegio, dando como resultado .705 ligeramente superior al mínimo aceptable de 0.7.

El cuarto muestra el coeficiente alfa de Cronbach de la parte de la encuesta que hace referencia a la capacitación en el colegio, dando como resultado .800 ligeramente superior al mínimo aceptable de 0.7.

El quinto muestra el coeficiente alfa de Cronbach de la parte de la encuesta que hace referencia a la coordinación de los directivos en el colegio, dando como resultado .860 ligeramente superior al mínimo aceptable de 0.7.

El sexto muestra el coeficiente alfa de Cronbach de la parte de la encuesta que hace referencia a la permanencia en el colegio, dando como resultado .802 ligeramente superior al mínimo aceptable de 0.7.

El séptimo muestra el coeficiente alfa de Cronbach de la parte de la encuesta que hace referencia a los sueldos y prestaciones del colegio, dando como resultado .736 ligeramente superior al mínimo aceptable de 0.7.

El octavo muestra el coeficiente alfa de Cronbach de la parte de la encuesta que hace referencia a la atención al personal, seguridad e higiene dando como resultado .542 cantidad significativamente inferior al mínimo aceptable de 0.7, por lo que este grupo de preguntas no se tomó en cuenta para la evaluación.

**Mesas de trabajo y observación.**

La finalidad de las mesas de trabajo y observación fue conocer la relación maestro-coordinador, para esto se asistió a reuniones de Consejo técnico con duración de 1 hora. La primera fue el 31 de Agosto, las observaciones realizadas quedaron en una hoja de registro en la tabla 3 que se presenta a continuación.

Tabla 3

*Hoja de registro. Observación relación maestro – coordinador*

**Resultados de observación y mesas de trabajo.**

**HOJA DE REGISTRO**

Fecha: 31 de Agosto de 2018  
 Escuela: Colegio María Villalobos Revilla  
 Ubicación: Valle de Guadalupe #601 Valle de las Trojes  
 Situación observada y contexto: Relación maestro – coordinador.  
 Tiempo de observación: 1 hora  
 Observadora: Claudia Andrea Ramírez López

<b>Hora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Interpretación</b>
9:00 am	<p>La coordinadora de primaria da la bienvenida a las maestras a la junta de consejo técnico, presenta a las nuevas maestras que acaban de ingresar en el presente ciclo escolar.</p> <p>La coordinadora organiza en equipos a las maestras de primaria menor y de primaria mayor, a continuación, da la instrucción de que en equipos comentaran como es que ven académicamente y en cuanto a conducta a los niños que les tocaron en el presente ciclo escolar.</p> <p>La coordinadora está en varias cosas a la vez: se dirige hacia los distintos grupos de maestras y opina acerca de los comentarios que se están realizando, también escribe algunas observaciones en el pizarrón.</p> <p>Al finalizar la actividad las maestras comentan las características simultáneas que encontraron en sus alumnos y la coordinadora retroalimenta con conocimiento acerca de cada tipo de niño, además considera las opiniones de las maestras y juntas buscan la manera de encontrar una</p>	<p>¿Qué tipo de actividades promueve la coordinadora?</p> <p>Actividades simultáneas y paralelas.</p> <p>Parece ser que la relación entre coordinadora y maestras es buena y de confianza.</p>

solución para la problemática que se presenta.

Al final de la sesión, las maestras acordaron que en la semana se estarían apoyando para la creación de los usuarios de los alumnos en las plataformas interactivas que la editorial Savia les proporciona y que es complemento para los niños de primaria en sus libros de la SEP.

Terminan con una convivencia y desayuno y el ambiente que se observa es amigable y de confianza entre las maestras, la coordinadora también parece convivir con todas ellas.

---

Fuente: Elaboración propia

La segunda mesa de trabajo también se realizó dentro del consejo técnico, esta vez el 28 de Septiembre con duración de 1 hora. Las observaciones realizadas quedaron en una hoja de registro en la tabla 4 que se presenta a continuación.

Tabla 4

*Hoja de registro. Observación relación maestro - plataformas digitales*

---

**Resultados de observación y mesas de trabajo.**

**HOJA DE REGISTRO**

Fecha: 28 de Septiembre 2018

Escuela: Colegio María Villalobos Revilla

Ubicación: Valle de Guadalupe #601 Valle de las Trojes

Situación observada y contexto: Implemento de Plataformas digitales, discusiones y argumentos de profesores a coordinador.

Tiempo de observación: 1 hora

Observadora: Claudia Andrea Ramírez López

---

Hora	Descripción	Interpretación
9:00 am	<p>La coordinadora da la bienvenida a la segunda junta de consejo técnico en ciclo escolar 2018-2019.</p> <p>La coordinadora escribe en el pizarrón los temas a tratar en el transcurso de la junta.</p> <p>El primer punto a debatir son las plataformas digitales que proporciona Savia la editorial que utilizan los profesores del colegio María Villalobos Revilla.</p> <p>Parece ser que los alumnos han tenido dificultad para poder entrar a la plataforma y los padres de familia no están conformes porque se está dejando tarea de las plataformas cuando algunos ni siquiera han podido entrar por primera vez.</p> <p>Algunas maestras también expresan descontento</p>	<p>El ambiente que se vivió en esta segunda junta fue menos tranquilo que la segunda junta ya que las maestras están realmente agobiadas por los padres y la presión de la dirección de usar las plataformas cuando a veces ni las maestras ni los padres saben cómo usarlas.</p> <p>Me parece que no hubo una conclusión definitiva ni útil para esta problemática.</p> <p>La coordinadora insiste con</p>

---

con el uso de la plataforma y argumentan que los métodos tradicionales son mejores pero la coordinadora insiste con que si los padres han adquirido estos libros que parece ser son caros tienen las maestras la obligación de hacer uso de los recursos que se les proporciona además de que en la dirección se está haciendo presión que todos los grupos estén activos en las plataformas.

Se creó una problemática realmente grande porque muchos papas no están adentrados en la tecnología y no saben cómo usar este tipo de recursos sin embargo hay otros que conocen perfectamente las plataformas y están en disgusto porque no se les está dando el uso que se les podría dar.

La coordinadora concluye que se sigan dejando tareas de la plataforma y si se tienen dudas asistan con la encargada de Difusión del colegio que también tiene conocimientos en plataformas digitales.

que se sigan utilizando las plataformas sin embargo no dio alguna solución para las personas que no sepan usarlos.

---

Fuente: Elaboración propia

La tercera mesa de trabajo también se realizó dentro del consejo técnico, esta vez el 26 de Octubre con duración de 1 hora. Las observaciones realizadas quedaron en una hoja de registro en la tabla 5 que se presenta a continuación.

Tabla 5

*Hoja de registro. Observación relación maestros – seguridad e higiene*

---

**Resultados de observación y mesas de trabajo.**

**HOJA DE REGISTRO**

Fecha: 26 de Octubre de 2018  
 Escuela: Colegio María Villalobos Revilla  
 Ubicación: Valle de Guadalupe #601 Valle de las Trojes  
 Situación observada y contexto: Relación maestro – coordinador.  
 Tiempo de observación: 1 hora  
 Observadora: Claudia Andrea Ramírez López

---

Hora	Descripción	Interpretación
9:00 am	La coordinadora da la bienvenida a la tercera junta de consejo técnico que se tiene.	Al inicio se vivió un ambiente cordial y amigable.
	La coordinadora empieza la junta preguntando si recuerdan el curso que tomaron las maestras que estuvieron en el ciclo escolar pasado sobre Seguridad e Higiene y primeros Auxilios.	Cuando la coordinadora les pregunto a las maestras si recordaban el curso que habían tomado y la mayoría no recordó , el ambiente se tornó un poco tenso y la coordinadora llamo la atención a las maestras.
	La mayoría de las maestras no recuerda el curso que tomaron.	

---

La coordinadora les recuerda que ese curso solo tiene una duración de validez de 1 año por lo que en Enero se volverá a tomar y les sugiere que pongan mayor atención en el curso que viene porque es de vital importancia para los niños que sus maestras estén capacitadas en caso de que el colegio viva alguna emergencia.

Las coordinadora organiza a las maestras en parejas al azar para que se piensen ideas para los eventos próximos que son la mañanita Mexicana del 20 de Noviembre, etc.

Fuente: Elaboración propia

### Encuesta análisis organizacional

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada enfocados a los datos generales de los encuestados se engloban en la tabla 6 y se presentan a continuación.

Tabla 6

#### Datos Generales de la encuesta

<i>Rangos de respuestas</i>		<i>Porcentajes</i>
<b>1. Edad.</b>		
	19 a 25 años.	3.5%
	26 a 35 años.	53.6%
	36 a 45 años.	28.6%
	46 a 59 años.	14.3 %
	60 o más.	0 %
<b>2. Género.</b>		
	Mujer.	100 %
	Hombre.	0 %
<b>3. Estado civil.</b>		
	Soltero.	25 %
	Casado.	67.9 %
	Divorciado.	7.1 %
	Unión libre.	0 %
<b>4. Grado de estudios.</b>		
	Normal superior.	0 %
	Licenciatura.	89.3 %
	Maestría.	10.7 %
	Doctorado	0 %
<b>5. Puesto en el colegio.</b>		
	Docente.	67.9 %
	Teacher.	32.1 %
	Administrativo.	0 %
	Intendencia o cocina.	0 %
<b>6. Antigüedad en el colegio.</b>		
	0 a 6 meses.	3.5 %
	6 a 1 año.	28.6 %

1 a 4 años.	64.3 %
5 años o más.	3.5 %

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en la encuesta en el apartado de datos generales arrojaron que la totalidad de sus empleados en primaria son mujeres, el 3.5% tienen entre 19 y 25 años, el 53.6% tienen entre 26 y 45 años de edad, el 28.6% tienen entre 36 y 45 años y el 14.3% entre 46 y 59 años. El 67.9% de las empleadas se encuentran casadas mientras que el 25% se encuentra soltero y solo el 7.1% están divorciadas. Otro dato que se obtuvo es que el 89.3% de los empleados del colegio cuentan con licenciatura mientras que solo el 10.7% ya cuentan con una maestría. Por último se obtuvo que el 3.5% de los empleados se encuentran laborando en el colegio hace solo 6 meses, el 28.6% tienen de 6 meses a 1 año, el 64.3% de 1 a 4 años en el colegio y solo el 3.5% tienen de 5 años o más laborando en el colegio.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, enfocados al clima organizacional se engloban en la tabla 7 y se presentan a continuación.

Tabla 7

*Datos Clima Organizacional de la Encuesta*

Respuestas	Porcentaje de respuesta.
<b>7. En el colegio el ambiente que se vive es cordial, de respeto, integridad y trabajo en equipo.</b>	
Casi nunca verdad.	3.8 %
Usualmente no verdad.	25.9 %
Ocasionalmente verdad.	18.5 %
Usualmente verdad.	44.4 %
Casi siempre verdad	7.4 %
<b>8. En el colegio se fomenta el uso adecuado de los recursos tanto de limpieza, educativos y digitales.</b>	
Casi nunca verdad.	7.1 %
Usualmente no verdad.	25 %
Ocasionalmente verdad.	14.3 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	21.4 %

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base las dos primeras respuestas de la primer pregunta de clima organizacional, el 29.7% de los empleado que se encuentran laborando en el área de primaria del colegio María Villalobos Revilla opinan que casi nunca se vive un ambiente cordial, de respeto, integridad y trabajo en equipo, mientras que el 18.5% opinan que ocasionalmente se vive este ambiente, finalmente tomando como base las dos últimas respuestas de la primer pregunta de clima organizacional el 51.8% de los empleados opinan que la mayoría del tiempo el ambiente que se vive es cordial, de respeto, integridad y trabajo en equipo.

La pregunta 8 de la encuesta arrojó que el 7.1% de los empleados opinan que casi nunca se fomenta el uso adecuado de los recursos tanto de limpieza, educativos y digitales, el 25% de los empleados opinan que usualmente no se fomenta lo antes mencionado y el 14.3% opinan que se hace ocasionalmente. Tomando como base los dos últimos resultados de la pregunta 8 el 53.4% de los empleados opinan que usualmente se fomenta el uso adecuado.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, enfocados al trabajo y a las actividades se engloban en la tabla 8 y se presentan a continuación.

Tabla 8

*Datos trabajo y actividades de la Encuesta.*

<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje de respuesta.</i>
<b>9. Actualmente dentro de mi trabajo me siento cómodo.</b>	
Casi nunca verdad.	14.3 %
Usualmente no verdad.	14.3 %
Ocasionalmente verdad.	21.4 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	17.9 %
<b>10. Considero que el horario de trabajo es adecuado.</b>	
Casi nunca verdad.	0 %
Usualmente no verdad.	25 %
Ocasionalmente verdad.	14.3 %
Usualmente verdad.	28.6 %
Casi siempre verdad	32.1 %

**Fuente: Elaboración propia**

La pregunta 9 de la encuesta arrojó que el 14.3% de los empleados opina que casi nunca se siente cómodo en su trabajo, el 14.3% opina que usualmente no se siente cómodo, el 21.4% contestó que ocasionalmente están cómodos y tomando como base las dos últimas respuestas de la pregunta 10, el 50% de los empleados están cómodos en su trabajo.

La pregunta 10 de la encuesta arrojó que solo el 25% de los empleados consideran que usualmente el horario no es adecuado, mientras que el 14.3% opina que ocasionalmente es verdad esta afirmación, el 28.6% de los empleados opina que usualmente es verdad que el horario es adecuado y el 32.1% respondió que casi siempre es verdad.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, enfocados a la capacitación se engloban en la tabla 9 y se presentan a continuación.

Tabla 9

*Datos capacitación de la Encuesta.*

<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje de respuesta.</i>
<b>11. Recibí una capacitación en el primer mes en el colegio.</b>	
Casi nunca verdad.	3.6 %
Usualmente no verdad.	14.3 %
Ocasionalmente verdad.	21.4 %
Usualmente verdad.	25 %
Casi siempre verdad	35.7 %
<b>12. Los conocimientos adquiridos en la capacitación que recibí, me ayudan a desempeñar mi puesto adecuadamente.</b>	
Casi nunca verdad.	3.6 %
Usualmente no verdad.	10.7 %
Ocasionalmente verdad.	21.4 %
Usualmente verdad.	28.6 %
Casi siempre verdad	35.7 %
<b>13. Lo que aprendí en el curso de capacitación va de acuerdo a lo requerido en mi puesto.</b>	
Casi nunca verdad.	7.1 %
Usualmente no verdad.	21.4 %
Ocasionalmente verdad.	17.9 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	21.4 %
<b>14. Al momento de mi contratación se me informo acerca de: salario, jornada laboral,</b>	

---

**obligaciones del puesto y prestaciones a las que tengo derecho.**

Casi nunca verdad.	10.7 %
Usualmente no verdad.	10.7 %
Ocasionalmente verdad.	28.6 %
Usualmente verdad.	35.7 %
Casi siempre verdad	14.3 %

**15. Estoy satisfecho con las actividades que realizo en el colegio.**

Casi nunca verdad.	3.6 %
Usualmente no verdad.	11.1 %
Ocasionalmente verdad.	25.9 %
Usualmente verdad.	29.6 %
Casi siempre verdad	29.6 %

---

Fuente: Elaboración propia

En el rango de preguntas sobre capacitación y tomando como referencia las dos primeras respuestas de la pregunta 11 se obtuvo que el 17.9% de los empleados opina que no es verdad que recibieron una capacitación en el primer mes en el colegio y el 60.7% de los empleados respondió que es verdad que se recibió una capacitación. Además se obtuvo tomando en cuenta las dos primeras respuestas de la pregunta 12 que el 14.3% de los empleados opinan que los conocimientos adquiridos en la capacitación no ayudaran a desempeñar el puesto que tienen adecuadamente, el 21.4% de los empleados opinan que ocasionalmente es verdad que les ayudaran los conocimientos, mientras que el 28.6% de los empleados respondieron que usualmente es verdad que los conocimientos adquiridos son útiles y el 35.7% opinan que es verdad que les servirán para su desempeño.

En la pregunta 13 se obtuvo que el 7.1% de los empleados opina que no es verdad que lo que aprendieron en el curso de capacitación va de acuerdo a lo requerido con el puesto que tienen, el 21.4% de los empleados opina que usualmente no es verdad que los conocimientos van de acuerdo a su puesto, el 17.9% respondieron que ocasionalmente es verdad que lo que aprendieron va de acuerdo a lo requerido en el puesto y tomando como referencia las dos últimas respuestas de la pregunta 14 el 53.4% de los empleados opina que es verdad que la capacitación es útil.

Tomando como referencia las dos últimas respuestas de la pregunta 15 se obtuvo que al 50% de los empleados se les informo acerca de su salario, jornada laboral, obligaciones de puesto y prestaciones mientras que el 28.6% opina que ocasionalmente esto es cierto y el 21.4% respondió que no es verdad esta afirmación.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, enfocados a los coordinadores se engloban en la tabla 10 y se presentan a continuación.

*Tabla 10*

*Datos de coordinadores de la Encuesta.*

<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje de respuesta.</i>
<b>16. Mi coordinador me anima y me motiva a hacer el trabajo lo mejor posible.</b>	
Casi nunca verdad.	10.7 %
Usualmente no verdad.	17.9 %
Ocasionalmente verdad.	10.7 %
Usualmente verdad.	35.7 %
Casi siempre verdad	25 %
<b>17. Las instrucciones que recibo son claras y oportunas de mi coordinador de sección.</b>	
Casi nunca verdad.	3.6 %
Usualmente no verdad.	17.9 %
Ocasionalmente verdad.	25 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	21.4 %
<b>18. Cuando es necesario que me llamen la atención es de manera adecuada y en privado.</b>	
Casi nunca verdad.	11.1 %
Usualmente no verdad.	18.5 %
Ocasionalmente verdad.	7.5 %
Usualmente verdad.	33.3 %
Casi siempre verdad	29.6 %
<b>19. Mi coordinador de sección se compromete con su trabajo y cumple con las actividades que le tocan.</b>	
Casi nunca verdad.	7.1 %
Usualmente no verdad.	10.7 %
Ocasionalmente verdad.	21.4 %
Usualmente verdad.	42.9 %
Casi siempre verdad	17.9 %
<b>20. Mi coordinador de sección mantienen un trato digno además de que critica constructivamente sin humillar.</b>	
Casi nunca verdad.	3.6 %
Usualmente no verdad.	10.7 %
Ocasionalmente verdad.	35.7 %

Usualmente verdad.	17.9 %
Casi siempre verdad	32.1 %
<b>21. Estoy satisfecho con el trato que me da mi coordinador directo.</b>	
Casi nunca verdad.	3.5 %
Usualmente no verdad.	17.9 %
Ocasionalmente verdad.	28.6 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	17.9 %

Fuente: Elaboración propia

En el grupo de preguntas que pertenecen al rango que evaluó a los coordinadores se obtuvo en la pregunta 16 que el 10.7% de los empleados consideran que nunca se les anima y motiva para hacer el trabajo lo mejor posible, el 17.9% opina que usualmente no es verdad que se les anima, el 10.7% respondió que ocasionalmente esta afirmación es verdad y tomando en cuenta las dos últimas respuestas de la pregunta 16 se obtuvo que el 60.7% de los empleados respondió que los coordinadores si animan y motivan a hacer el trabajo lo mejor posible.

De la pregunta 17 de la encuesta se obtuvo que el 53.5% de los empleados respondieron que las instrucciones que reciben son claras y oportunas por parte de los coordinadores de sección, mientras que el 46.5% de los empleados no están de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado al momento de cuestionar a los profesores acerca de cómo se les llama la atención, se obtuvo tomando en cuenta las dos últimas respuestas de la pregunta 18 que el 62.9% de los profesores respondieron que es de forma adecuada y en privado, mientras que el 11.1% opina que casi nunca es verdad, el 18.5% que usualmente es verdad y el 7.5% opina que ocasionalmente esta afirmación es verdad.

De la pregunta 19 tomando en cuenta las dos primeras respuestas se puede concluir que el 17.8% de los empleados opinan que no es verdad que los coordinadores se comprometen con su trabajo y cumplen con la actividades que les tocan, mientras que el 21.4% de los empleados respondieron que ocasionalmente esta afirmación es verdad, y el 60.8% respondieron que esta afirmación es correcta. Además tomando en cuenta las dos últimas respuestas de la pregunta 20 el 50% de los empleados opina que el coordinador mantiene un

trato digno además de que critica constructivamente sin humillar, mientras que el 35.7% opina que esta afirmación es solo en ocasiones, el 10.7% opina que usualmente no es cierto y el 3.6% declara que no es verdad esta afirmación.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, enfocados a la permanencia se engloban en la tabla 11 y se presentan a continuación.

Tabla 11

Datos permanencia de la Encuesta.

<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje de respuesta.</i>
<b>22. Considero que el colegio María Villalobos Revilla es un buen lugar de trabajo.</b>	
Casi nunca verdad.	7.1 %
Usualmente no verdad.	10.8 %
Ocasionalmente verdad.	21.4 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	28.6 %
<b>23. Si tuviera una oportunidad en otra empresa con el mismo trabajo, me quedaría en donde trabajo actualmente.</b>	
Casi nunca verdad.	7.1 %
Usualmente no verdad.	3.6 %
Ocasionalmente verdad.	17.9 %
Usualmente verdad.	39.3 %
Casi siempre verdad	32.1 %
<b>24. Tiene seguridad de conservar su trabajo.</b>	
Casi nunca verdad.	7.1 %
Usualmente no verdad.	17.9 %
Ocasionalmente verdad.	3.6 %
Usualmente verdad.	25 %
Casi siempre verdad	46.4 %
<b>25. Me siento orgulloso de ser empleado del colegio.</b>	
Casi nunca verdad.	3.6 %
Usualmente no verdad.	14.3 %
Ocasionalmente verdad.	32.1 %
Usualmente verdad.	21.4 %
Casi siempre verdad	28.6 %

Fuente: Elaboración propia

En el rango de preguntas que hacen referencia a la permanencia que tienen los empleados en el colegio se pudo concluir que el 60.7% consideran que es verdad que el colegio María Villalobos Revilla es un buen lugar de trabajo, mientras que el

21.4% de los empleados consideran que solo en ocasiones es verdad, el 10.8% que usualmente no es verdad esta afirmación y el 7.1% negó completamente esta afirmación. En cuanto a la pregunta 23 se pudo concluir que el 71.14% de los empleados afirmo que si tuviera alguna otra oportunidad en otra empresa con el mismo trabajo, se quedaría en el colegio, mientras que solo el 7.1% negó esta afirmación.

En la pregunta 24, tomando en cuenta las dos últimas respuestas se puede concluir que el 71.4% de los empleados tiene seguridad de conservar su trabajo, mientras que el 3.6% solo en ocasiones piensa esto, el 17.9% respondió que usualmente no es verdad y el 7.1% que no es verdad que tienen seguridad de conservar el trabajo. En cuanto a la pregunta 25, el 28.6% de los empleados se siente orgulloso de ser empleado del colegio, mientras que el 21.4% respondió que usualmente esta afirmación es verdad, el 32.1% opina que solo es en ocasiones, el 14.3% que usualmente no es verdad y el 3.6% negó completamente esta afirmación.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, enfocados a los sueldos y prestaciones se engloban en la tabla 12 y se presentan a continuación.

*Tabla 12*

*Datos sueldos y prestaciones de la Encuesta.*

<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje de respuesta.</i>
<b>26. Comprendo claramente la forma de cálculo y pago de mi sueldo.</b>	
Casi nunca verdad.	10.7 %
Usualmente no verdad.	17.9 %
Ocasionalmente verdad.	17.9 %
Usualmente verdad.	46.4 %
Casi siempre verdad	7.1 %
<b>27. El sueldo que tengo es mejor en comparación con otras empresas, por el mismo trabajo que realizo.</b>	
Casi nunca verdad.	10.7 %
Usualmente no verdad.	10.7 %
Ocasionalmente verdad.	28.6 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	17.9 %

**28. Me entregan mensualmente todos mis recibos de nómina para ser firmados.**

Casi nunca verdad.	25 %
Usualmente no verdad.	28.6 %
Ocasionalmente verdad.	21.4 %
Usualmente verdad.	17.9 %
Casi siempre verdad	7.1 %

**29. Los descuentos en mi nomina son justos.**

Casi nunca verdad.	3.6 %
Usualmente no verdad.	28.6 %
Ocasionalmente verdad.	32.1 %
Usualmente verdad.	25 %
Casi siempre verdad	10.7 %

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al rango de preguntas que hablan sobre sueldos y prestaciones se obtuvo que solo el 7.1% de los empleados comprenden claramente la forma de cálculo y pago de su sueldo claramente, mientras que el 46.4% opina que usualmente es verdad que comprenden su sueldo, el 17.9% respondió que ocasionalmente esta afirmación es cierta y el 28.6% no comprende como es que calculan y pagan el sueldo.

Tomando como base las dos últimas respuestas de la pregunta 27 se obtuvo que el 50% de los empleados consideran que su sueldo es mejor en comparación con otras empresas sin embargo la otra mitad duda acerca de esta afirmación. Por otro lado al cuestionar a los empleados acerca de que si reciben sus recibos de nómina en tiempo y forma se obtuvo que solo el 25% de los empleados están de acuerdo con esta afirmación, el 21.4% de los empleados respondió que ocasionalmente es verdad, el 28.6% respondió que usualmente no es verdad y el 25% negó esta afirmación.

Por último en este rango al preguntar a los empleados si sus descuentos en nómina son justos solo el 35.7% estuvo de acuerdo con esta afirmación mientras que el 32.1% respondió que ocasionalmente es verdad, el 28.6% usualmente no es verdad y el 3.6% negó esta afirmación.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, enfocados a la atención al personal y seguridad e higiene se engloban en la tabla 13 y se presentan a continuación.

Tabla 13

*Datos atención al personal, seguridad e higiene de la Encuesta.*

<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje de respuesta.</i>
<b>30. El mantenimiento y la limpieza de los sanitarios y lavamanos del colegio es excelente.</b>	
Casi nunca verdad.	3.6 %
Usualmente no verdad.	14.3 %
Ocasionalmente verdad.	42.9 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	7.1 %
<b>31. Califico de manera excelente el orden y la limpieza de mi área de trabajo.</b>	
Casi nunca verdad.	7.1 %
Usualmente no verdad.	21.4 %
Ocasionalmente verdad.	28.6 %
Usualmente verdad.	32.1 %
Casi siempre verdad	10.7 %
<b>32. Las medidas de seguridad que tienen dentro del colegio son excelentes.</b>	
Casi nunca verdad.	7.1 %
Usualmente no verdad.	17.9 %
Ocasionalmente verdad.	21.4 %
Usualmente verdad.	42.9 %
Casi siempre verdad	10.7 %

Fuente: Elaboración propia

En el rango de preguntas acerca de la atención al persona y seguridad e higiene se obtuvo que solo el 39.2% de los empleados considera que el mantenimiento y la limpieza de los sanitarios y lavamanos del colegio es excelente mientras que el 42.9% de los empleados opina que ocasionalmente es verdad, el 14.3% opina que usualmente no es verdad y el 1.6% negó esta afirmación.

Por otro lado, tomando en cuenta las dos últimas respuestas de la pregunta 31 se obtuvo que el 28.5% de los empleados está en desacuerdo con calificar de forma excelente el orden y la limpieza del área de trabajo, mientras que el 28.6% opina que esta afirmación es ocasionalmente verdad, el 32.1% de los empleados considera que usualmente es verdad y el 10.7% opina que casi siempre es verdad.

Por último, el 53.6% de los empleados del colegio considera que las medidas de seguridad que tienen dentro del colegio son excelentes, mientras que el 21.4% considera que ocasionalmente es verdad esta afirmación, el 17.9% considera que usualmente es verdad y el 7.1% niega esta afirmación.

A partir de los estadísticos de fiabilidad que se obtuvieron de la encuesta que se realizó a los empleados del colegio María Villalobos Revilla se puede concluir que **el clima laboral** que tienen los profesores **es un factor que está afectando la rotación del personal**. De acuerdo a la tabla 7 del documento y tomando en cuenta las dos últimas respuestas, solo la mitad de los profesores el 51.8% opina que el ambiente laboral es cordial, de respeto, integridad y trabajo en equipo, mientras que el 18.5% respondió que ocasionalmente es verdad y el 3.8% de los empleados negó esta afirmación, obteniendo este rango de preguntas en el análisis de fiabilidad un .621 del .7 requerido.

Acerca del **trabajo y las actividades** que se realizan en el colegio y de acuerdo a la tabla 8, y tomando como base las dos primeras respuestas se obtuvo que solo el 28.6% de los empleados no se siente cómodo en el colegio por otro lado el 60.7% de los empleados considera que su horario de trabajo es adecuado por lo que **no es factor que está contribuyendo a la rotación de personal**. Este rango de preguntas obtuvo un .705 en el análisis de fiabilidad.

Conforme a los resultados de la tabla 9, solo el 17.9% de los empleados del colegio declaró que no obtuvo una **capacitación** adecuada al momento de ingresar al colegio, por lo que **no se considera un factor** que esté afectando la rotación de personal. Este rubro de preguntas obtuvo un .800 en el análisis de fiabilidad de datos.

Los **coordinadores** de sección sobresalieron con datos negativos que los añadieron a **la lista de factores que están contribuyendo a la rotación del personal**, de acuerdo a la tabla 10 el 53.5% de los empleados opinan que las instrucciones que se reciben por parte de los coordinadores son claras y

oportunas sin embargo la otra mitad puso en duda esta afirmación, por otro lado solo el 50% de los empleados considera que el coordinador de sección mantiene un trato digno y critica constructivamente sin humillar, sin embargo la otra mitad de los empleados puso en duda esta afirmación, este rango de preguntas obtuvo un .860 en el análisis de fiabilidad de datos.

El sentido de **permanencia** en los trabajadores **no es factor** que este desencadenado la rotación del personal, los datos que arrojó la encuesta y que se pueden apreciar en la tabla 11 demostraron con un .802 en el análisis de fiabilidad que el 60.7% de los empleados consideran que el colegio es un buen lugar de trabajo. Se podría trabajar en este factor pero por ahora no está siendo un grave problema que desencadene la rotación del personal.

Los **sueldos y prestaciones** sobresalen como un **factor que está causando la rotación** de personal en el colegio, con un .735 en el análisis de fiabilidad de datos que se realizó, según la tabla 12 solo el 53.5% de los empleados comprende claramente el cálculo de su sueldo y solo el 42.7% opina que su sueldo es mejor en comparación con otras empresas.

La **seguridad e higiene** en las instalaciones del colegio sobresalió en los resultados de la encuesta posicionándolo entre los factores a considerar como causa de la rotación. De acuerdo al a tabla 13 solo el 39.2% de los empleados consideran que el mantenimiento y la limpieza es excelente además de que solo la mitad de los empleados considera que las medidas de seguridad del colegio son excelentes, sin embargo, dentro de la escala de fiabilidad que se realizó, el rubro de preguntas resulto con un .542 por lo que no se pueden tomar como datos fiables para llegar a resultados y se excluyó del análisis.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta que se hizo a los empleados sobre análisis organizacional y a la matriz FODA que se realizó en la parte del diagnóstico, se muestran las propuestas que se dan a través de la matriz CAME.

Tabla 14

*Análisis Estratégico CAME*

	<b>Aspectos Negativos</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	
	<b>DEBILIDADES-CORREGIR</b>	<b>FORTALEZAS-MANTENER</b>	
<b>Factores Internos</b>	<p>Sería de vital importancia informar a los empleados claramente acerca del salario que van a recibir, así como la jornada laboral que van a realizar, las obligaciones con las que cuenta el puesto y las prestaciones que les proporcionara la empresa, todo esto al momento de su contratación teniendo una cita con la directora administrativa y otra con la directora académica.</p> <p>Sería importante expresar a los coordinadores de sección las inconformidades que hay acerca de las actividades de cada empleado para poder llegar a una solución y delegar adecuadamente las obligaciones.</p> <p>Sería oportuno hacer un ajuste en los coordinadores que manejan las distintas áreas, evaluarlos para ver si tienen las capacidades para estar en el puesto además de que sería bueno dar premios de compensación tanto a coordinadores como a maestros.</p> <p>Sería oportuno llamar a una junta individual con los directivos mensualmente para poder hablar y escuchar las opiniones de ambas partes, tratar temas que involucren a los alumnos de cada maestra, así como su sentir en el colegio.</p> <p>Construcción de oficinas y adquisición de nuevo equipo de cómputo.</p> <p>Restauración de letreros de seguridad e impartición constante de cursos sobre seguridad e higiene.</p>	<p>Mantener el buen clima organizacional que tienen los maestros y coordinadores y que se ha formado con el paso de los años por los directivos del colegio.</p> <p>Respetar el horario de los trabajadores, tanto de entrada como de salida ya que es uno de los factores que más agrada a los maestros.</p> <p>Mantener la insistencia de los directivos y coordinadores por hacer uso de las plataformas digitales con las que cuenta el colegio.</p> <p>Mantener la capacitación de los nuevos empleados sin perder la delicadeza con la que se hace.</p>	
		<b>AMENAZAS- AFRONTAR</b>	<b>OPORTUNIDADES-EXPLORAR</b>
	<b>Factores Externos</b>	<p>Innovación y constante restauración de las instalaciones del colegio, así como la apertura de nuevos clubs deportivos y culturas para mantener interesados a los alumnos y padres de familia.</p> <p>Debido a que muchos de los maestros inclusive de los padres de familia no están acostumbrados a utilizar las nuevas tecnologías sería de vital importancia dar un curso de capacitación al inicio del ciclo para poder hacer uso adecuado de este recurso y así mantener la calidad educativa.</p> <p>No todos los empleados se sienten cómodos laborando en el colegio, sería oportuno abrir los canales de comunicación con los coordinadores para que los empleados puedan expresar sus opiniones y si hay alguna manera de afrontar el problema poder llegar a un camino para solucionarlo y dejar de lado las diferencias que pudieran existir todo esto mediante juntas semanales.</p> <p>Sería oportuno conocer las ofertas y la forma de trabajo que tienen otros colegios para poder tomar buenas ideas y así construir una metodología adecuada y llamativa tanto para los maestros como para los alumnos.</p>	<p>Actualmente se está renovando la cancha de futbol por una de futbol rápido, estas acciones mantienen contentos a los alumnos principalmente de secundaria, por lo que seguir con estas acciones de innovación podría seguir haciendo crecer el número de alumnos.</p> <p>La adquisición de equipo tanto para los laboratorios de cómputo como de química y biología.</p>

Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo anteriormente expuesto, se puede llegar a la conclusión de que los factores que presentan una necesidad de mejora son el clima laboral,

coordinadores y sueldos y prestaciones, a continuación se tienen las propuestas de mejoras por orden de importancia de acuerdo a lo recabado en la investigación.

## **Propuesta basada en los resultados**

### **CLIMA LABORAL:**

Debido a que solo la mitad de los empleados del colegio (51.8%) opinan que la mayoría del tiempo el ambiente que se vive es cordial, de respeto, integridad y trabajo en equipo se propone:

-Para fomentar el **trabajo en equipo**, la creación de **reuniones dinámicas y participativas en consejo técnico** sería la solución. Generalmente en las juntas, el coordinador suele dar un tema y exponerlo a los profesores, se propone que días antes de la junta se informe a los profesores los temas a tratar, para que el día de la junta se abra un espacio donde cada profesor exponga sus estrategias de enseñanza y así fomentar la participación activa de los profesores

-Para fomentar **el respeto** entre los profesores se propone abrir un **espacio de opinión** acerca de la exposición de cada profesor, para retroalimentar el tema pero a la vez fomentar en los profesores el saber escuchar y fortalecer sus conocimientos a través de los demás, todo buscando el consenso de la mayoría y la opinión y participación de todos los miembros.

-Acerca de **la integración**, se proponen actividades con **iniciativas ambientales y sociales** que integren a todos los miembros del colegio. Actualmente se está instalando una cancha de fútbol rápido con pasto sintético en el colegio, antes en este espacio había pasto natural y pequeños árboles, para suplir los árboles que quitaron se propone una iniciativa ambiental orientada a la reforestación de una parte del cerro del Picacho lo que llevaría a los padres de familia, alumnos y profesores a tener convivencia y desarrollar una actividad que les traería satisfacción por estar contribuyendo al medio ambiente.

Por otro lado en el colegio existe cada año una actividad en la que los niños llevan reciclado durante un mes, y una empresa dedicada a la recolección pasa cada semana y pesa los desechos que se obtienen y les paga un porcentaje. El pago que reciben lo destinan para irse un día a un parque o al cine, se propone que el dinero obtenido sea destinado al hogar del niño, lo que llevaría a los alumnos, profesores, coordinadores y directores a convivir y traería grandes ventajas que ayudarían al bienestar y a desarrollar mentalmente a los profesores.

### **COORDINADORES Y DIRECTIVOS:**

El 46.5% de los empleados respondieron que las instrucciones que reciben por parte de sus coordinadores no son claras y oportunas. Por otro lado al momento de cuestionar a los profesores acerca de si se les llama la atención de manera adecuada y en privado, se obtuvo que el 11.1% opina que casi nunca es verdad, el 18.5% que usualmente es verdad y el 7.5% opina que ocasionalmente esta afirmación es verdad. Además, tomando en cuenta las dos últimas respuestas de la pregunta 20 solo el 50% de los empleados opina que el coordinador mantiene un trato digno además de que critica constructivamente sin humillar.

-Para poder brindar **instrucciones claras y precisas** coordinador-profesor se propone la creación de espacios individuales para cada coordinador. Para no afectar el presupuesto del colegio, se propone la división de oficinas por medio de tabla roca, aumentaría **la privacidad** y así se podrían tratar temas específicos sin la interrupción de nadie y con un espacio **adecuado**.

-Además se propone la **creación de un calendario** al inicio del ciclo escolar con la delegación de actividades, actos cívicos y fechas especiales para cada profesor.

-Para contar con verdaderos líderes que mantengan un **trato digno** con los demás se proponen evaluaciones de aptitudes **a coordinadores**. El carisma, el conocimiento, la humildad y madurez son características indispensables en un líder que pueden generar grandes beneficios a la empresa, por ello es importante contar con un buen liderazgo en los puestos gerenciales. Los beneficios: motivación, confianza, cultura de trabajo y entusiasmo.

-Para poder vivir las obligaciones que un coordinador tiene con su equipo de trabajo y fomentar también la comprensión, se propone una **rotación de puestos**. Tener a profesores capacitados para que puedan ocupar un puesto de coordinador y así **se una el equipo de trabajo** y pueda haber una mayor retroalimentación acerca de todos los temas.

-Para que los profesores puedan obtener **instrucciones claras y precisas** acerca de las plataformas se propone una **capacitación en plataformas digitales SM Y OXFORD** cada que inicie un ciclo escolar. Los profesores de español necesitan tener los conocimientos para poder llevar a cabo el manejo adecuado de las plataformas que SM ha proporcionado junto con los libros, pero primeramente los coordinadores deben de estar enterados del funcionamiento para poder guiar a sus equipos de trabajo de no ser así la inversión de los padres en estas editoriales se ve completamente desperdiciada debido a que no se explotan al máximo los recursos que dan a profesores, alumnos y padres de familia, en cuanto a los profesores de inglés es la misma situación con la editorial Oxford y su plataforma digital; la capacitación para dichas plataformas al inicio de cada ciclo escolar podría marcar la diferencia en profesores que se ven frustrados por no saber utilizar las nuevas tecnologías y optan por tener trabajos más tradicionalistas dejando de lado el querer adquirir conocimiento nuevo y avanzado.

### **SUELDOS Y PRESTACIONES**

De acuerdo al rango de preguntas que hablan sobre sueldos y prestaciones se obtuvo que solo el 7.1% de los empleados comprenden claramente la forma de cálculo y pago de su sueldo claramente, Por otro lado al cuestionar a los empleados acerca de que si reciben sus recibos de nómina en tiempo y forma se obtuvo que solo el 25% de los empleados están de acuerdo con esta afirmación, por último en este rango al preguntar a los empleados si sus descuentos en nómina son justos solo el 35.7% estuvo de acuerdo

-Para que todos los profesores estén **enterados de sus sueldos, prestaciones y descuentos** se propone tener una entrevista tanto con la directora académica como la directora administrativa al momento de ingresar al colegio, para que les sean informados todos los detalles de sus prestaciones y además también estén enterados de los **métodos de descuento** al momento de llegar tarde o faltar a clases.

-**Envío de recibos de nómina vía correo electrónico:** se propone que cada quincena los profesores pasen a las oficinas de administración para firmar sus recibos de nómina, y a partir de la firma se pueda pagar y enviar por correo electrónico.

Adicionalmente se proponen las siguientes acciones para aumentar el impacto de las propuestas anteriores.

-**Entrevistas de salida:** permitirá conocer la causa específica por la que se dejó el puesto.

-**Sentido de permanencia en redes sociales Facebook e Instagram:** actualmente se tiene muy buena publicidad con videos y fotos creadas por los chicos de diseño gráfico, dichos videos son compartidos por los profesores en sus perfiles de Facebook e Instagram. Se propone la creación de grupos o comunidades digitales de empleados del colegio para aumentar los niveles de permanencia de los profesores.

## Conclusiones

Atendiendo a las consecuencias que desencadenaron la rotación elevada en el colegio se decidió realizar esta investigación hacia la disminución de este problema. Es así que se procedió a la recopilación de un marco teórico que nos pudiese guiar en la búsqueda de alternativas para atenuar y en un futuro sacar de raíz el problema. Por esto se decidió indagar en los temas de cultura organizacional, cambio organizativo, liderazgo y valores. Lo que evidencia que la rotación de personal es un serio problema para las compañías en general, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que pueden recuperar personal, este nuevo personal tiene que adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo.

Los empleados que reciben un bajo apoyo por parte de sus coordinadores y directivos desarrollan niveles bajos de compromiso afectivo y permanencia; a medida que notan que su organización les pone pocas atenciones desarrollan un bajo apego emocional hacia su organización debido a la necesidad de la reciprocidad que los humanos desarrollamos. Los empleados que manifiestan un bajo nivel de compromiso afectivo no logran generar apego por su empresa y son sensibles a otras oportunidades de empleo en otras organizaciones por lo que son propensos a buscar trabajo a fin de satisfacer su necesidad de satisfacción laboral. Los resultados que se obtuvieron sugieren que los empleados con un nivel bajo de permanencia buscan otras alternativas de trabajo a fin de compararlas con su trabajo actual y tener alternativas de empleo que brinden mejores condiciones de apoyo desarrollando la intención por terminar la relación laboral con su organización.

Por otro lado, los empleados que reciben apoyo por parte de sus directivos y coordinadores además de que están conformes con su lugares de trabajo y con los métodos de administración que maneja la organización, generan en correspondencia un alto nivel de compromiso afectivo, no buscan activamente un empleo en alguna otra organización, tienen la intención por permanecer en su

empleo y permanecen significativamente más tiempo en su trabajo. El capital humano es un factor crítico para que las organizaciones logren sus objetivos y es por esto que es necesario que las organizaciones implementen estrategias para cuidar esta parte de la empresa que es indispensable



## Glosario

**ACTIVIDADES DE UN PROCESO:** aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio.

**AMPLITUD DE LA GESTIÓN:** capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.

**PARTICIPACIÓN:** intervención o implicación física, mental y emocional de una persona, para contribuir responsablemente en la resolución de algún asunto o en el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de alguna actividad.

**PLANIFICACIÓN:** proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

**FODA:** fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**CAME:** corregir, afrontar, mantener, explorar.

## **Bibliografía**

- Adauta, S. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Medica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, (57), p.50.
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa.
- Ahn, M. E. (2012). Values V. Traits-based approaches to leadership: insights from an analysis of the Aneid. *Emerald*, (33), p. 113-120.
- Alcaraz, A. C. (2012). Ética del reconocimiento recíproco en el ámbito de la salud. *La ética y la mora*, (8), p. 24.
- Bass, B. A. (2017). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: Mind Garden. *Journal of Business and Management Sciences*, (3), p. 107.
- Bohlander, G. W. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Virginia: Cengage Learning.
- Burack, E. H. (1990). *Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Burns, H. (2015). Leadership for Sustainability. *International journal of leadership studies*, (9), p. 141.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. España: McGraw-Hill.
- Codiana, J. A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA, causas y sugerencias. *Ciencias Estratégicas*, (19), p. 100.
- Cortina, J. (1993). What Is Coefficient Alpha: An Examination of Theory and Applications? *Journal of Applied Psychology*, (1), p. 104.
- De Miguel, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Dessier, G. (1993). *Organización y Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Dolan, S. L. (2016). *Liderazgo, Dirección y Coaching por Valores*. España: Circulo Rojo.
- Dubrin, J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Mexico: International Thomson.
- Estrada, J. G. (2014). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, (20), p.23.
- Estrada, S. G. (2014). *Prevención de Riesgos Laborales Básico*. Malaga: INNOVA.

- Etkin, J. S. (1989). *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Fleischmann, E. (1977). *Estructuralismo y Antropología*. Buenos Aires: Nueva Vision.
- Flores, R. J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, (3), p. 65-99.
- Galicia, F. A. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.
- García, U., Salas, M., Castillo, N., y Maldonado, M. (2013). *Desarrollo y competitividad de los Sectores Económicos en México*. Chihuahua: Centro de Investigaciones Sociales.
- Gimon, A. (2018). *Cambio organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Black Publishers.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw.
- IEA. (2018). *IEA*. Obtenido de Antecedentes del Instituto de México: [http://www.iea.gob.mx/webiea/inf\\_general/antecedentes.aspx](http://www.iea.gob.mx/webiea/inf_general/antecedentes.aspx)
- Ishikawa, K. (1997). *¿Que es el control total de la calidad?*. Colombia: Versalles.
- Linnenluecke, M., y Griffiths, A. (2010). *Corporate Sustainability and organizational culture*. Sydney: Macquarie University.
- Maxwell, J. C. (2014). *El ABC del Liderazgo*. EUA: Vergara y Riba Editoras.
- Meyer, J., y Allen, N., (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, (1), p. 98.
- Millan, R. (2006). *Rotación de Personal*. Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana.
- PECYT. (2006). *Secretaría de Economía*. Mexico: Gob.
- PYME, E. (2016). *Cultura empresarial*. Obtenido de La cultura organizacional: <https://www.emprendepyme.net/cultura-organizacional>
- Quinn, C. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Bases on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Rosas, G. M. (2006). *Rotación de personal*. Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana.

Rosca, C. (2014). *The Influence of Values on the Leadership Style*. Bucharest: College of Management.

Salazar, E. J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, (20), p.20.

Saldaña, S., y Hernandez, E. (2001). *Guia Práctica para la elaboración del proyecto de investigación desde la perspectiva cuantitativa*. Mexico: Mc. Graw-Hill.

Savenau, T., y Saeanu, S. (2011). *Do we really hate our jobs?* Romania: University of Oradea.

Senge, P. (2012). *El liderazgo como cuestion de ser y no de hacer*. New York: Ediciones Granica.

Velez, J. S. (2014). *Gerencia del direccionamiento organizacional*. Colombia: Universidad Medellin.

Zambrano, J. (2011). Sustentabilidad empresarial y aprendizaje transformativo: orientaciones para la administracion por valores. *Corporate Sustainability*, (9), p. 21.

## Anexos

### Encuesta de Clima Organizacional

Agradecemos el tiempo que dedica a responder esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados de colegio.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

Selecciona la respuestas que consideres se acerque más a tu opinión.

#### GENERALES.

##### 1. Edad

- a) 19 a 25 años
- b) 26 a 35 años
- c) 36 a 45 años
- d) 46 a 59 años
- e) 60 o más

##### 2. Género

- a) Femenino
- b) Masculino

##### 3. Estado civil

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Divorciado
- d) Unión Libre

##### 4. Grado de estudios.

- a) Normal superior
- b) Licenciatura
- c) Maestría
- d) Doctorado

**5. Puesto en el colegio.**

- a) Docente
- b) Teacher
- c) Administrativo
- d) Intendencia o Cocina

**6. Antigüedad en el colegio.**

- a) 0 a 6 meses
- b) 6 a 1 año
- c) 1 a 4 años
- d) 5 años o más.

**CLIMA DEL COLEGIO.**

7. En el colegio el ambiente que se vive es cordial, de respeto, integridad y trabajo en equipo.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

8. En el colegio se fomenta en el personal el uso adecuado de los recursos tanto de limpieza, educativos y digitales.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

### **TRABAJO**

9. Actualmente dentro de mi trabajo me siento cómodo.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

10. Considero que el horario de trabajo es adecuado.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

### **CAPACITACIÓN 1**

1. Recibí una capacitación en el primer mes en el colegio.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.

- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

12. Los conocimientos adquiridos en la capacitación que recibí, me ayudan a desempeñar mi puesto adecuadamente.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

13. Lo que aprendí en el curso de capacitación va de acuerdo a lo requerido en mi puesto.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

14. Al momento de mi contratación se me informo acerca de: salario, jornada laboral, obligaciones del puesto y prestaciones a las que tengo derecho.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

15. Estoy satisfecho con las actividades que realizo en el colegio.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

**COORDINADOR**

16. Mi coordinador me anima y me motiva a hacer el trabajo lo mejor posible.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

17. Las instrucciones que recibo son claras y oportunas por parte de mi coordinador de sección.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

18. Cuando es necesario que me llamen la atención es de manera adecuada y en privado.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.

e) Casi siempre verdad.

19. Mi coordinador de sección se compromete con su trabajo y cumple con las actividades que le tocan.

a) Casi nunca verdad.

b) Usualmente no verdad.

c) Ocasionalmente verdad.

d) Usualmente verdad.

e) Casi siempre verdad.

20. Mi coordinador de sección mantiene un trato digno además de que critica constructivamente sin humillar.

a) Casi nunca verdad.

b) Usualmente no verdad.

c) Ocasionalmente verdad.

d) Usualmente verdad.

e) Casi siempre verdad.

21. Estoy satisfecho con el trato que me da mi coordinador directo.

a) Casi nunca verdad.

b) Usualmente no verdad.

c) Ocasionalmente verdad.

d) Usualmente verdad.

e) Casi siempre verdad.

### **PERMANENCIA**

22. Considero que el colegio María Villalobos Revilla es un buen lugar de trabajo.

a) Casi nunca verdad.

b) Usualmente no verdad.

- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

23. Si tuviera una oportunidad en otra empresa con el mismo trabajo, me quedaría en donde trabajo actualmente.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

24. Tiene seguridad de conservar su trabajo.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

25. Me siento orgulloso de ser un empleado del colegio.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

### **SUELDOS Y PRESTACIONES**

26. Comprendo claramente la forma de cálculo y pago de mi sueldo.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

27. El sueldo que tengo es mejor en comparación con otras empresas, por el mismo trabajo que realizo.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

28. Me entregan mensualmente todos mis recibos de nómina para ser firmados.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

29. Los descuentos en mi nomina son justos.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

**ATENCIÓN AL PERSONAL, SEGURIDAD E HIGIENE**

30. El mantenimiento y la limpieza de los sanitarios, lavamanos colegio es excelente.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

31. Califico de manera excelente el orden y limpieza de mi área de trabajo.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

32. Las medidas de seguridad que tienen dentro del colegio son excelentes.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.
- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

**COMUNICACIÓN**

33. La comunicación con los coordinadores de sección es excelente.

- a) Casi nunca verdad.
- b) Usualmente no verdad.
- c) Ocasionalmente verdad.

- d) Usualmente verdad.
- e) Casi siempre verdad.

Gracias por su tiempo.

