



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE ESCUINAPA

MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**EL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL CLIMA LABORAL EN UNA
EMPRESA FINANCIERA DE ESCUINAPA**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**PRESENTA:
MARÍA ELENA RENDÓN LÓPEZ
MATRÍCULA 202300362**

**DIRECTORA DE TESIS:
M.C. NOEMÍ QUEVEDO GONZALEZ**

**CODIRECTOR (A) DE TESIS:
DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA
DR. CARLOS SERVANDO CHÁVEZ TIZNADO**

Escuinapa de Hidalgo, Sinaloa, a 23 de enero de 2026

Agradecimientos

En primer lugar, mi agradecimiento va dirigido a Dios todopoderoso, por todas las bendiciones que me ha enviado, por permitirme tener salud física y mental para vencer las adversidades presentadas en esta travesía durante la maestría en estos dos años, sobre todo porque en su voluntad estuvo que yo cumpliera uno de tantos sueños, gracias, Dios, por tantas bendiciones.

Gracias al amor de mi vida, mi hijo amado, el ser humano que me ha inspirado a ser mejor cada día y a nunca rendirme, el realizarme va por mí, pero sobre todo pensando en ti, hemos caminado juntos de la mano hijo mío y todo lo que hago ha sido realizado por el amor que te tengo, te amo hijo mío Jesús Antonio Rendón Rendón.

A mi pareja muchas gracias por su apoyo brindado incondicionalmente, la paciencia y toda esa ayuda que yo necesité en este trayecto, gracias por siempre estar para mí y apoyarme en lo que yo quiero, agradecidamente estoy contigo, bendiciones siempre para ti Eduardo Sánchez.

Gracias a mi familia, que siempre han estado ahí brindándome su apoyo incondicional, a mis padres por heredarme la constancia de nunca darme por vencida, a mis hermanas por el ánimo que me han dado siempre, en especial a Wendy que siempre ha estado ahí para mí, te quiero mucho manita, que Dios bendiga siempre a mi familia.

Gracias a mi directora de tesis por estar siempre pendiente de mí y mis avances, mi maestra Noemí Quevedo, que desde mi formación universitaria y de posgrado me ha estado inspirando a dar lo mejor de mí. Bendiciones siempre.

Dicen que las personas llegan a la vida de otra persona por alguna razón, entonces a mi vida llegó un gran ser humano, con ese don que la caracteriza por enseñar al prójimo, con entusiasmo y dedicación, entregada con mucho amor a la docencia, gracias a usted doctora Marcela Contreras por sus enseñanzas, paciencia, sobre todo por creer en mí, nunca cambie su esencia y pasión por enseñar a los demás, bendiciones siempre.

Gracias al Dr. Carlos Chávez por guiarme en mi tesis, un gusto el conocerle y empaparme de su sabiduría en esta travesía, bendiciones siempre.

ÍNDICE

RESUMEN	8
Abstract	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción del problema teórico y empírico	14
Descripción teórica	14
Descripción empírica:.....	22
Delimitación del problema	34
1.2. Objetivos de la investigación	34
1.2.1 Objetivo general	34
1.2.2 Objetivos específicos	34
1.3 Preguntas de investigación.....	35
1.3.1 Pregunta general.....	35
1.3.2 Preguntas específicas	35
Variable Independiente: Rotación de personal.....	35
Variable dependiente: Clima laboral.....	35
1.4 Hipótesis de la investigación.....	36
1.5 Justificación de la investigación.....	36
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.1 Marco contextual (estado del arte):.....	38
2.2 Rotación de personal.....	41
2.2.1 Definición de rotación de personal	46
2.2.2 Contratación y separación en la rotación de personal	46
2.2.3 Causas de la rotación de personal:	51
2.3 Clima laboral	57
2.3.1 Conceptualización de clima laboral	57
2.3.2 Factores que influyen en el clima laboral	61
2.3.3 Elementos claves del clima laboral.....	64
2.4 Empresa	67
2.4.1 Clasificación de empresas	72
2.4.2 Características de la empresa:.....	76
2.5 Metodología lean six sigma	79
CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS	83
3.1 Enfoque.....	83

Cuantitativo.....	83
Cualitativo.....	84
Mixto.....	85
3.2 Alcance.....	85
3.3 Población y muestra.....	88
3.4 Técnicas de recolección.....	90
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	95
4.1 Descripción de la empresa.....	95
4.2 Resultados por variables.....	96
4.3 Análisis descriptivos de datos demográficos.....	101
4.4 Resultados de rotación de personal.....	105
4.5 Resultados de clima laboral.....	125
4.6 Propuesta de mejora.....	150
Diagnóstico.....	150
Cronograma de actividades de la propuesta de mejora.....	153
Objetivo General de la propuesta de mejora.....	154
Justificación.....	154
Problemática.....	154
Justificación de la metodología six sigma.....	155
Propuesta de mejora con la metodología lean six sigma.....	156
Metodología lean six sigma aplicado a la empresa financiera SERVFIN.....	157
Análisis situacional.....	162
Resultados de la implementación.....	167
Discusión.....	173
CONCLUSIONES.....	174
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	183
ANEXOS.....	204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Entrada (contrataciones), y salidas (separación) del personal.....	112
Tabla 2: Matriz de consistencia.....	147
Tabla 3: Perfil del informante (observación a 10 colaboradores).....	150
Tabla 4: Análisis FODA.....	151
Tabla 5: Horarios establecidos ante de la propuesta.....	152
Tabla 6: Indicadores.....	161
Tabla 7: Ventajas y desventajas.....	162
Tabla 8: Cuadro de mando integral.....	163
Tabla 9: Costo beneficio de implementación.....	165
Tabla 10: Diseño de encuesta.....	165

ÍNDICE DE FIGURAS E IMÁGENES

Figuras e imágenes 1: Organigrama de empresa de servicios financieros.....	31
Figuras e imágenes 2: Salida de excolaboradores de la empresa.....	33
Figuras e imágenes 3: Línea de tiempo de la empresa financiera.....	96
Figuras e imágenes 4: Colaboradores ausentes de sus áreas de trabajo.....	110
Figuras e imágenes 5: Realizando actividades personales.....	111
Figuras e imágenes 6: Integración.....	129
Figuras e imágenes 7: Participación.....	130
Figuras e imágenes 8: Motivación de colaboradores.....	131
Figuras e imágenes 9: Filosofía organizacional.....	131
Figuras e imágenes 10: Clima laboral.....	132
Figuras e imágenes 11: Cronograma de actividades.....	153
Figuras e imágenes 12: Diagrama de flujo del horario laboral actual.....	159

GRÁFICAS

Gráficos 1: Área desempeñada.....	99
Gráficos 2: Rangos de edades.....	99
Gráficos 3: Sexo del participante.....	100
Gráficos 4: Nivel académico.....	100
Gráficos 5: Edades y puestos.....	101
Gráficos 6: Sexo del colaborador.....	102

Gráficos 7: Grado de estudios.....	102
Gráficos 8: Moda representativa	103
Gráficos 9: Media representativa	103
Gráficos 10: Moda escala likert	104
Gráficos 11: Interés sobre su trabajo	105
Gráficos 12: Interés sobre la empresa	106
Gráficos 13: Compensaciones y beneficios.....	107
Gráficos 14: Crecimiento laboral	108
Gráficos 15: Percepción del clima laboral	109
Gráficos 16: Compensaciones	117
Gráficos 17: Capacitaciones	118
Gráficos 18: Crecimiento laboral	119
Gráficos 19: Procesos.....	120
Gráficos 20: Otras empresas a considerar	121
Gráficos 21: Recomendaciones	122
Gráficos 22: Horario y carga laboral.....	123
Gráficos 23: Integración	125
Gráficos 24: Participación	126
Gráficos 25: Motivación.....	127
Gráficos 26: Filosofía organizacional	128
Gráficos 27: Motivaciones	134
Gráficos 28: Cultura empresarial.....	135
Gráficos 29: Comunicación oportuna de los líderes	136
Gráficos 30; Percepción de actitudes e interacciones	137
Gráficos 31: Filosofía organizacional	138
Gráficos 32: Comunicación entre líderes y colaborador	139
Gráficos 33: Manejos de conflictos.....	140
Gráficos 34: Contagio emocional	141
Gráficos 35: Motivo de separación de la empresa.....	143
Gráficos 36: Retención de personal	144
Gráficos 37: Flexibilidad y empatía	144
Gráficos 38: Ambiente laboral	145
Gráficos 39: Equilibrio y vida laboral	145
Gráficos 40: Percepción del horario	158

Gráficos 41: Análisis del horario laboral	159
Gráficos 42: Horario laboral establecido.....	168
Gráficos 43: Carga de trabajo adecuada.....	168
Gráficos 44: Permanencia del actual horario laboral	169
Gráficos 45: Tiempo de descanso adecuado	169
Gráficos 46: Nueva reestructuración de horario laboral.....	170
Gráficos 47: Equilibrio entre trabajo y vida personal.....	170
Gráficos 48: Horarios equivalentes	171
Gráficos 49: Disminución de estrés.....	171
Gráficos 50: Medición de satisfacción por horario laboral	172
Gráficos 51: Bienestar general	172

RESUMEN

La presente tesis analiza el fenómeno de la rotación de personal y su relación con el clima laboral en una empresa financiera localizada en Escuinapa, Sinaloa. A partir de una revisión teórica exhaustiva, se identificaron los factores que influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer en la organización o separarse de ella, considerando aspectos estructurales, culturales y perceptuales que configuran el ambiente de trabajo. El objetivo principal de esta investigación fue analizar las causas de la rotación de personal y su impacto en el clima laboral en una empresa financiera de Escuinapa. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo, mediante la aplicación de una encuesta estructurada a 38 participantes, integrada por colaboradores activos y excolaboradores, con el fin de obtener una visión integral del fenómeno. Los resultados demostraron que el horario laboral se posiciona como el factor determinante en la toma de decisiones de renunciar o permanecer en la organización, debido a las múltiples actividades asignadas durante su jornada laboral, poca flexibilidad en otorgar permisos (de índoles personales), así como la afectación al equilibrio entre trabajo y vida personal. Adicionalmente, se identificaron otros factores asociados, entre los que destacan la desmotivación, la falta de desarrollo y crecimiento laboral, y la resistencia de tener un acuerdo con la cultura organizacional, elementos que impactan negativamente en el clima laboral y favorecen la intención de cambio de empresa. En conjunto, los hallazgos permiten concluir que la rotación de personal en la empresa no constituye un evento aislado, sino un fenómeno multifactorial que refleja debilidades en la gestión del talento humano, especialmente en la definición de políticas de horarios, oportunidades de desarrollo y fortalecimiento de la cultura empresarial. El estudio aporta evidencia empírica que puede servir como base para el diseño de estrategias de retención y mejora del clima laboral, orientadas a fortalecer la permanencia del talento y la sostenibilidad organizacional.

Palabras claves: Rotación de personal; clima laboral; empresa financiera.

Abstract

This thesis analyzes the phenomenon of employee turnover and its relationship with the organizational climate in a financial company located in Escuinapa, Sinaloa. Based on an exhaustive theoretical review, the study identified the factors that influence employees' decisions to remain in the organization or to leave it, considering structural, cultural, and perceptual aspects that shape the work environment. The main objective of this research was to analyze the causes of employee turnover and its impact on the organizational climate in a financial company in Escuinapa. The study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design, through the application of a structured survey to 38 participants, including both current employees and former employees, in order to obtain a comprehensive view of the phenomenon. The results revealed that working hours constitute the most decisive factor in employees' decisions to resign or remain in the organization, due to the multiple tasks assigned during the workday, limited flexibility in granting personal leave, and the negative impact on work–life balance. Additionally, other associated factors were identified, including demotivation, lack of professional development and growth opportunities, and resistance to or low alignment with the organizational culture. These elements negatively affect the organizational climate and increase employees' intention to seek employment elsewhere. Overall, the findings indicate that employee turnover in the company is not an isolated event, but rather a multifactorial phenomenon that reflects weaknesses in human talent management, particularly in the definition of working-hour policies, the provision of development opportunities, and the strengthening of organizational culture. This study provides empirical evidence that may serve as a basis for designing retention strategies and improving the organizational climate, aimed at strengthening talent retention and ensuring organizational sustainability.

Keywords: employee turnover; organizational climate; financial company.

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal constituye un desafío relevante para las organizaciones contemporáneas, particularmente en empresas del sector financiero donde la dinámica competitiva exige estabilidad laboral, compromiso del talento humano y ambientes organizacionales saludables. Una alta rotación no solo genera costos operativos y administrativos, sino que afecta directamente el clima laboral, la motivación y la productividad colectiva. En el municipio de Escuinapa, Sinaloa, se identificó que una empresa financiera presenta un alto nivel recurrente de salida voluntaria de colaboradores, lo cual sugiere la existencia de diversos factores asociados al clima laboral, motivación, comunicación, liderazgo, comportamiento laboral y a la experiencia organizacional que influyen en la decisión de permanecer o abandonar la organización.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar las causas de la rotación de personal y su impacto en el clima laboral en una empresa financiera en Escuinapa, con el fin de comprender el impacto que dichas variables ejercen sobre la estabilidad organizacional y el compromiso de sus colaboradores. Para responder al planteamiento del problema, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo, lo que permitió identificar tendencias, patrones y percepciones desde la perspectiva de los trabajadores.

La población del estudio estuvo integrada por colaboradores y excolaboradores de la empresa financiera, y la muestra final se conformó por 38 participantes, incluyendo informantes clave que aportaron valiosa información desde ambas experiencias: quienes permanecen en la organización y quienes decidieron desvincularse. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta estructurada en escala Likert, la cual permitió medir percepciones sobre clima laboral,

motivos de rotación y factores asociados al desempeño y satisfacción. La información obtenida fue procesada mediante análisis descriptivo para identificar los hallazgos más significativos.

La empresa estudiada, denominada SERVFIN para preservar su confidencialidad, es una organización del sector financiero, con más de 20 años de operación, presencia internacional, y una estructura interna que integra áreas administrativas, operativas y comerciales. Su relevancia local radica tanto en la generación de empleo como en su impacto social dentro del municipio.

Los resultados del estudio evidenciaron que el horario laboral se constituye como el factor de mayor incidencia en la decisión de renunciar o permanecer en la empresa. Asimismo, se identificaron otros factores relevantes que influyen en dicha decisión. En conjunto, estos hallazgos sugieren que el 36 % del personal desempeñaba sus funciones bajo una lógica de obligación funcional, caracterizada por un bajo nivel de identificación y compromiso emocional con la organización.

Con base en los resultados, se diseñó una propuesta de mejora centrada en la reestructuración del horario laboral, implementada durante un periodo de cinco semanas. Posteriormente, se evaluaron sus efectos mediante una nueva encuesta en escala Likert. Los resultados indicaron que los colaboradores no percibieron positivamente los cambios propuestos, por lo que se recomienda a la organización no adoptar esta medida en su estado actual. Este resultado refleja que la rotación no responde únicamente al horario, sino a una combinación de factores vinculados al desarrollo profesional, la gestión del liderazgo y la cultura interna.

La investigación genera aportaciones teóricas y prácticas. Desde el plano académico, se confirma la relación directa entre la rotación de personal y los factores internos como lo es el horario laboral, las pocas posibilidades de crecer dentro de la empresa y un clima laboral negativo., los factores externos como lo son la ubicación geográfica y las mejores oportunidades que la competencia ofrece a las personas, así como las causas que conllevan al colaborador en

la decisión de permanecer o cortar el vínculo con la empresa. En cuanto al clima laboral negativo entre las causas se centra en el desacuerdo que tienen sobre la cultura organizacional y la desmotivación que los colaboradores tienen en la empresa lo que desencadena una permanencia negativa en las organizaciones, aportando evidencia local sobre un fenómeno estudiado en grandes ciudades, pero poco documentado en contextos regionales. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos proporcionan a SERVFIN un diagnóstico preciso que permite orientar estrategias de gestión, fortalecimiento de liderazgo, mejora en políticas internas y diseño de programas de desarrollo profesional. Además, la aplicación de la propuesta permitió comprobar que las soluciones deben atender múltiples dimensiones de la experiencia laboral y no únicamente aspectos operativos.

En relación con las conclusiones del estudio, se confirma que la rotación de personal en SERVFIN está influenciada por factores internos organizacionales estructurales y de percepción individual respecto a la percepción del clima laboral, y la falta de oportunidades dentro de la organización, en cuanto a factores externos como lo son las mejores oportunidades que ofrecen otras empresas. Si bien el horario laboral es un indicador relevante por el cual se de esta situación en la empresa, la intención de renunciar está asociada a la falta de crecimiento, la desmotivación y el débil sentido de pertenencia. En consecuencia, se identificó la necesidad de implementar acciones estratégicas orientadas a fortalecer la estructura, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo como vías para mejorar la permanencia y el compromiso que los colaboradores tengan con la empresa contrarrestando la percepción del clima laboral negativo, esperando con ello disminuir el fenómeno de la rotación de personal en la empresa financiera de Escuinapa.

El objetivo principal de la investigación se logró satisfactoriamente, ya que los resultados empíricos permitieron identificar con claridad las causas de la rotación, demostrar su relación con el clima laboral y desarrollar una propuesta de mejora basada en evidencia, además de comprobar su nivel de aceptación mediante la implementación piloto.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos. En los cuales se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las preguntas de investigación. Posterior a ello, se desarrolla el marco teórico y contextual que sustenta el estudio, abordando conceptos, teorías y estudios previos relacionados con la rotación de personal y el clima laboral. Se continúa con la descripción de la metodología, el diseño de investigación, la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de dato, y se presentan los resultados obtenidos, el análisis de los hallazgos y su interpretación. Finalmente, al término se expone la propuesta de mejora diseñada e implementada, así como la evaluación de su impacto. El documento integra además conclusiones, referencias bibliográficas y anexos de respaldo.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de servicios financieros es una organización dedicada a ofrecer servicios de créditos (prestamos), cuentas de captación (ahorros e inversiones), fondos de retiros (afores), seguros de vida o vehículos, así como también operaciones complementarias (pagos de servicios). Aunque este tipo de empresas han existido desde mucho tiempo atrás es pertinente mencionar que para que funcione y ofrezca sus servicios se requiere de un recurso valioso como lo son los colaboradores quienes son los que llevan a cabo las operaciones diarias.

Al ser una empresa con varios empleados se sabe que hay diferentes opiniones y actitudes que en grandes ocasiones pudiera tener situaciones negativas como la problemática de la percepción que se tiene sobre la rotación de personal y el clima laboral de esta empresa, en donde se pretende identificar que tanto influye la V1 rotación de personal en la V2 clima laboral.

1.1 Descripción del problema teórico y empírico

Descripción teórica

Con relación a la rotación de personal López (2011), señala que la rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año." La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. (p.1).

"Mientras que Bordaz (2016), refiere que el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles, que están presente de forma relativamente

estable en una determinada organización, y que afecta las actitudes, motivación, y comportamiento de sus miembros y por tanto al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por la organización, y, por lo tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones o mediante la observación y otras medidas objetivas. (p.141)".

Por otra parte (Iglesias, 2024), en una nota periodística el economista, en la encuesta europea de condiciones del trabajo de 2023, un clima de trabajo adecuado –tanto en sentido horizontal (entre empleados) como en sentido vertical (de los trabajadores a la dirección y viceversa)– es determinante para el bienestar mental y social de los trabajadores.

“Mientras que, en la revista internacional de organizaciones, se habla sobre cómo han pasado los años, desde que en 1994 Elton Mayo comenzara a estudiar qué elementos podrían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones, en cuyo propósito es efectuar un recorrido cronológico sobre el concepto de clima desde diferentes opiniones. (Olaz y Ortíz, 2024)”.

La organización internacional del trabajo (OIT, 2022), señala que el aumento de la rotación de personal y la ausencia se ven impactados negativamente por la falta de flexibilidad en el trabajo, tomando en cuenta principalmente el horario y lugar de trabajo.

A su vez en la revista de artículos científicos innova, Parra (2020) habla sobre la rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras SECOB”, planteó como objetivo encontrar la relación entre las variables del título en la ciudad de Ambato, Ecuador. En la institución se presentaron cambios frecuentes de personal considerado de nivel superior, entre ellos directores, supervisores, coordinadores, secretarios, entre otros y

tan solo durante el periodo del año 2018 se cambió de personal del nivel jerárquico superior hasta 5 veces.

Por su parte el grupo de banco mundial (GBM, 2024), mencionó que la estabilidad financiera, tanto a nivel mundial como nacional, genera empleos y mejora la productividad. Da confianza a las personas para invertir y ahorrar. Los sistemas bancarios y mercados de capital sólidos permiten el flujo eficiente de fondos hacia usos más productivos, ayudan a los Gobiernos a recaudar capital de inversión, mantienen las redes de seguridad financiera y aceleran los pagos de manera segura a través de las fronteras.

El aparato empresarial mundial se encuentra dominado por un grupo de empresas carentes de estructuras sólidas, con poco personal y ausencia de una adecuada planeación financiera y administrativa, puesto que la mayoría mantiene una administración empírica. (Ruiz et al., 2021).

Así mismo en artículo científico de Zaballa (2021) menciona sobre el procedimiento para el análisis de la rotación del personal, se expresa que uno de los riesgos a los que siempre se ven expuestas las empresas resulta la rotación o fluctuación del personal, un padecer que compromete la productividad y atenta contra la correcta gestión del conocimiento. En tal sentido, por lo que como objetivo fue diseñar un procedimiento para contribuir al análisis de la rotación del personal con una óptica hacia la gestión del conocimiento, en donde se indaga sobre las causas que provocan la fluctuación, sus efectos, entre otros elementos, así como las expresiones matemáticas. (Zaballa et al., 2021, p. 29).

Por el contrario, en el ámbito mundial, la rotación de personal es causada por el desaliento y desinterés de los coordinadores de área, debido a que estos se encuentran estresados por los

cambios permanentes de la institución. (Aburto Víchez, 2023, p. 1).

Con respecto a el clima laboral está relacionado con la comunicación de los jefes, así mismo, si queremos que exista un excelente clima laboral la comunicación debe de ser abierta por lo cual permite la confianza de tratar cualquier problema y mejor control además que ayuda a la toma decisiones y la participación en conjunto a los miembros de equipos para beneficio de la entidad. (Sánchez, 2020).

Ahora bien, en una nota periodística, se señala mala gestión del capital humano conduce a vidas miserables”, se señala que la mala gestión del talento en las empresas ha provocado una crisis en el nivel de compromiso laboral que manifiestan sentir las personas trabajadoras, lo que tiene un impacto directo en su bienestar y su productividad. (Redacción el economista, 2023).

Siguiendo a Ulloa (2024), expresa que, en la actualidad, el entorno laboral se considera el segundo hogar, siendo crucial para el éxito organizacional mantener un clima laboral armonioso. Investigaciones indican que diversos aspectos vinculados con la productividad y el comportamiento de los empleados impactan directamente en sus percepciones del lugar de trabajo. En este contexto, se llevó a cabo una investigación en una empresa de servicios en Quintana Roo, México, con el objetivo de analizar el clima organizacional y detectar factores que afectan la productividad.

Mientras que Sánchez (2023), refiere a los factores que afectan al rendimiento, la satisfacción y clima laboral con el trabajo que realizan los empleados de instituciones financieras privadas, estas tres variables sujetas de estudio resultan importantes, debido a que se observaron dentro de estas empresas, la presencia de características similares en los empleados al momento de ejecutar sus funciones en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Lo cual

resultó en la identificación de los factores principales que afectan a cada variable para que las empresas puedan tomar un plan de acción para minimizarlos.

Por otra parte, la comisión nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios Financieros (CONDUSEF), (2023), informa que durante noviembre y diciembre de 2023, 22 instituciones Financieras, debidamente constituidas e inscritas en el SIPRES han informado/notificado a esta autoridad de la suplantación de la identidad.

Siguiendo a Rodríguez (2022), expresa que las organizaciones deberán realizar análisis de su entorno interno con el fin de detectar las causas que dentro de la organización están contribuyendo para que se genere dicha rotación, no obstante, también deberán analizar los factores externos, los cuales son menos controlables.

Así pues, Olaz y Ortiz (2022) considera que el clima laboral de una organización ya sea de empresa con independencia de su actividad tamaño, nivel de facturación y otros aspectos, representa el ambiente y hasta el aire que se puede respirar en ella, con un inadecuado estilo de liderazgo derivado a una compleja y mala gestión de la misión, visión y valores de la organización.

Mientras que en el artículo científico Bermejo et al (2022), se considera que el clima laboral en el contexto organizacional” (listo), se habla de las principales variables que repercuten sobre el clima organizacional dado su influencia en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional y una forma en que el trabajador percibe el desempeño, productividad y satisfacción de la labor que desarrolla.

Por su parte en la revista científica iberoamericana se expresa que en la actualidad las organizaciones se encuentran en una etapa de competencias, debido a lo cual tienen que estar

en óptimas condiciones desde su interior para brindar un buen servicio, de ahí que los conceptos de clima organizacional y calidad en el servicio sean fundamentales para fortalecer su razón de ser y por consecuencia poder tomar decisiones que las lleven a desarrollarse dentro del contexto de la competitividad y sus directivos coadyuven a la mejora de las instituciones. (Sotelo y Figueroa, 2017).

Así mismo Márquez et al. (2021), refieren que las empresas públicas en los momentos de optimización de recursos del aparataje estatal sacrifican uno de sus recursos más importantes como es el capital humano, separando a los empleados de sus puestos de trabajos, quienes se llevan consigo el conocimiento adquirido durante el tiempo de labores que prestó servicios a la institución y a su vez lo invertido monetariamente por la organización en capacitaciones.

En cuanto a la revista académica sin fronteras en el estudio sobre la relación entre clima y satisfacción laboral ha tomado un impacto significativo en diferentes organismos e instituciones, con el objetivo de valorar el efecto de estos conceptos psicológicos en el desempeño del capital humano, asegurando el rendimiento, compromiso y producción. (Ramírez et al., 2023).

En cambio, en la Revista internacional administración & finanzas se describe a la rotación de personal como el flujo de entrada y salida de personal. En general, se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones, los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, o establecer predicciones. Existen dos sub-tipos de rotación laboral, la rotación voluntaria, es decir las personas que deciden renunciar a la empresa por diferentes razones y la rotación involuntaria, la cual pertenece al grupo de personas que son despedidas por la empresa, (Delgado, tal como se citó en Loyola, 2014).

Mientras que, en la revista Iberoamericana, las variables clima organizacional y satisfacción laboral para describir la relación entre ambas. El clima organizacional es la percepción los distintos factores del ambiente de trabajo que permiten estrategias de prevención y corrección para generar la satisfacción de los colaboradores a fin de alcanzar las metas organizacionales. (Cortez, 2023, p. 27).

Acercas del artículo científico Vinculatégica EFAN, se abordar el estudio de la relación de las habilidades gerenciales, motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales con el clima organizacional de los bancos de nuevo león, México. es relevante para conocer su situación y las experiencias de las organizaciones. (Alegría y Alarcón, 2022).

En relación con una revista ciencia latina, en un artículo científico se investigó que el estrés es una condición que afecta las habilidades del ser humano, algunos pueden canalizarla y usarlo a su favor, mientras que otros no logran adecuarse a dichas condiciones y suelen bajar de rendimiento, incluso hasta tomar la decisión de rescindir de su contrato laboral. (Carpio y Ocegueda, 2023).

La rotación de personal en las empresas ha surgido como un desafío crucial en la actualidad, y comprender las causas detrás de esta problemática se ha convertido en una tarea fundamental para los departamentos de recursos humanos. La capacidad de realizar un diagnóstico para identificar las razones por las cuales los empleados abandonan sus puestos de trabajo, así como elaborar planes de acción efectivos para retener al personal clave, se ha vuelto de vital importancia para las organizaciones. Según Barrera (2023), en una investigación indica que se adentra en las causas que llevan a un empleado a abandonar su empleo, centrándose

en dos aspectos principales: la falta de compromiso (engagement) y un proceso de retención deficiente.

Por su parte Hurtado (2024), señala que el retener a los buenos colaboradores se ha vuelto crucial para las organizaciones. La rotación no sólo genera inestabilidad y desequilibrio, sino que impacta directamente en aspectos clave como la experiencia del cliente y la rentabilidad. Mientras que el índice de rotación promedio oscila entre el 16 por ciento y 18 por ciento en México y el resto de Latinoamérica, en industrias como retail, logística, manufactura y servicios, la rotación puede llegar a niveles inesperados de hasta el 100 por ciento anual, afectando profundamente el rendimiento empresarial.

En concordancia con los autores sobre la rotación de personal y el clima laboral, al ponerse en evidencia la vinculación que existe en este fenómeno, observando las repercusiones definitivas en la productividad, satisfacción, bienestar y estabilidad de las organizaciones. Las definiciones señalan que la rotación de personal es consecuencia de factores como el liderazgo deficiente, el estrés, la falta de flexibilidad, mientras que el clima laboral se vincula a la carencia en la comunicación, la cultura organizacional y las percepciones de los colaboradores. En otro contexto diversos estudios exponen que, en un entorno empresarial competitivo, comprender y gestionar estos elementos es esencial para retener al personal y la productividad.

por otra parte, Quintero (2015) expresa que, en una investigación de caso sobre la evaluación de tardanza, ausentismo y rotación laboral en un restaurante sinaloense, los resultados de esta investigación permitieron: identificar los índices de tardanza, ausentismo y rotación laboral en la empresa estudiada, así como identificar su relación con las variables sociodemográficas sexo, edad y puesto desempeñado.

La empresa de servicios financieros de la presente investigación, ubicada en Escuinapa Sinaloa, tiene como principal actividad prestar servicios financieros, en esta empresa la rotación de personal y un clima laboral negativo es un fenómeno constante que se logra identificar, lo cual afecta en la productividad y estabilidad de la empresa. En concordancia con los autores como OIT (2022), Iglesias (2024), Zaballa et al. (2021), Rodríguez (2022), Aburto Víchez (2023). una de las causas más palpables son la falta de flexibilidad de horario, causa prometedora de este fenómeno en la empresa financiera.

Descripción empírica:

La relación entre rotación de personal y clima laboral es estrechamente combinada, y ha sido objeto de casos de estudios en diferentes investigaciones empíricas, que ponen en evidencia su impacto para mejorar lo encontrado en su sujeto de estudio.

Con respecto al siguiente estudio realizado por la universidad de Harvard review sobre la empresa microsoft. Carucci (2021), indica que el 41% de trabajadores alrededor del mundo están considerando renunciar a sus empleadores, por lo que indica que, para retener a los empleados, se les brinde un sentido de propósito y de comunidad.

Por otra parte, en un estudio, Cisneros y Laso (2022) se plantearon como objetivo determinar qué factores se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019. Se aplicó el método científico como método general de la investigación, con un tipo de investigación aplicada de nivel correlacional y un diseño no experimental transversal. Se empleó una encuesta como instrumento de recolección de datos en una muestra conformada por 92 asesores de crédito actualmente laborando y que dejaron de laborar, con un total de 28 enunciados.

En cuanto a la investigación titulada Influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas – Huancayo 2021, Navarro (2022) halló una correlación directa y muy buena (r de Pearson = 0.862, p = 0.000). Esto significa que un incremento significativo en la rotación de personal aumenta la afectación al desarrollo sostenible en dichas instituciones educativas.

Por el contrario, en una investigación cuyo objetivo es determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores del área de banca de negocios de una entidad financiera en Trujillo. La población estuvo conformada por 45 trabajadores, de edades comprendidas entre 20 y 50 años. El diseño de investigación utilizado fue correlacional, no experimental y transversal. Para medir el grado de relación entre las variables se empleó la prueba de correlación de Spearman para variables no paramétricas, procesándose los datos con el SPSS 25 al 99 % de confiabilidad. El coeficiente de correlación de Spearman es de 0.864, lo que nos indica que el clima organizacional y el desempeño laboral están fuertemente correlacionadas. (Arriola, 2021).

Por su parte López (2021), señala que en la investigación del clima organizacional y desempeño laboral se busca determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad politécnica salesiana sede Guayaquil. Para contestar nuestra pregunta de investigación se procedió a desarrollar una encuesta paramétrica de 30 preguntas al personal administrativo que fueron un total de 51 colaboradores, la encuesta estaba dividida en tres partes, la primera busca identificar las características demográficas y sociales.

Mientras que López Roca (2020), en su investigación sobre rotación de personal y clima organizacional, en el ámbito internacional con respecto a la problemática que existe en Chile y

México las organizaciones a lo largo de los años trabajaban en la ejecución de productos o servicios, en los cuales se buscaban determinar qué causas motivan la rotación del personal debido a que la entidades tienen un nivel de rotación mensual máximo que deben cumplir, en el caso del perfil del colaborador que son de categoría millenials los cuales tienen entre 18 a 30 años, tienen la idea de estar por un corto tiempo en la institución y es por ello que el personal busca una mejor remuneración en corto tiempo, menor carga laboral y mayor beneficio.

Según la revista APERHU (Asociación Peruana de Recursos Humanos. 2022), María del Carmen Portocarrero; directora de APERHU menciona que en un estudio de la consultora Dench demuestra que a 7 de cada 10 trabajadores en Perú le gustaría cambiar de empleo o dejar el que tienen; cifra bastante elevada y que es respaldada por la tasa de rotación de 20.7% en el país, representando uno de los índices más altos en Latinoamérica según PricewaterhouseCoopers.

Además en la misma revista APERHU, se señala también como de “renuncia silenciosa”, los trabajadores cumplen con lo mínimo requerido; “se mantienen sentados mirando el reloj”, en esta condición se encuentra el 59% de los trabajadores de la región, se habla también de la renuncia estruendosa”, pues su insatisfacción se traduce en acciones que buscan obstaculizar o dañar a la organización y sus metas. Bajo esta clasificación está el 11% de la fuerza laboral latinoamericana. (Morales, 2023).

Por otro lado, en una nota periodística el economista en una investigación de caso sobre el bajo compromiso y alto estrés, realidad laboral mexicana”, se señala que la gran mayoría de los trabajadores en México se sienten desconectados emocionalmente de su empresa y no están comprometidos con su empleo; en esta situación se encuentra el 73% de las personas, por otra parte, la proporción de la fuerza laboral mexicana que se siente comprometida con su empleo es

de 27%, cuatro puntos por debajo del promedio de la región. A nivel global, en esta realidad se encuentra el 23% de los trabajadores. (Morales, 2023).

Acerca de un estudio sobre los factores que influyen en la rotación de personal caso empresa, la gestión del recurso humano es un tema que ha ido evolucionando y tomando mayor importancia día a día, pues el recurso humano es el activo que genera valor con el uso, por ello el problema que viene enfrentando la empresa es el alto nivel de rotación de personal, incluso se detectó y comprobó que los índices mensuales han llegado hasta 61.54% y el índice anual tomando como referencia el periodo 2016 es de 33.36%, los niveles de rotación son fluctuantes, causado por fenómenos internos y externos, por ello se tiene como problema general. (Aliaga, 2019).

“Con relación a un estudio sobre la relación que existe entre la rotación del personal y la gestión de control interno en una institución financiera de Lima Este – 2021. Fue una investigación de enfoque cuantitativa, de diseño no experimental, descriptiva correlacional, con una muestra de 80 colaboradores a quienes se aplicó dos cuestionarios mediante el Google forms. Los resultados descriptivos evidenciaron que la Rotación de personal alcanzó un nivel Regular del 51,2% y el Control Interno en el 57,5% con una asociación directa del 46,3%. Por otro lado, en la prueba de hipótesis se encontró que existe relación significativa entre las variables de estudio debido $\alpha=0,000 < 0,05$ y cuyo coeficiente de correlación de Spearman es $R_S = 0,780$ determinó una relación positiva alta. En la conclusión general se determinó que la rotación del personal se relaciona directa y significativamente con la gestión de control interno en una institución financiera de Lima Este – 2021, con un $p = 0,000 < 0,05$ y un coeficiente Rho de Spearman = 0,780 representando una relación positiva alta. (Bancayan, 2021)”.

Por lo que se refiere a una revista científica, en un estudio sobre el clima laboral y su

relación con la rotación del personal en la empresa de call center, tiene como objetivo “determinar si el clima laboral tiene relación con la rotación del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú, Lima 2021”. Asimismo, el contexto metodológico, ha sido tratado a través del enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental correlacional con temporalidad transeccional. La población fue cuantificada en 12000 colaboradores, teniendo una muestra en 372 personas. Los datos se recolectaron mediante la encuesta como técnica y a través del cuestionario como instrumento, utilizando la escala de Likert. Con respecto al procesamiento de la data inferencial se utilizó la prueba “Rho de Spearman”, esta mostró el valor ($r = -0,578$), hallándose con ello una relación directa. Concluye que “el clima laboral tiene relación significativa directa con la rotación de personal” (Robles, 2021, p. 29).

Con respecto a BBVA Bancomer inició el desplazamiento de más de mil 500 ejecutivos bancarios luego de la implementación de nuevas tecnologías como los cajeros multiusos y las aplicaciones de celulares. el 90 por ciento de operaciones se realiza a través de medios electrónicos, lo cual representa un costo de centavos, en comparación con los 18 pesos que cuesta una operación en ventanilla, los informes de los planes de despidos. el banco tiene una rotación de personal de alrededor del 10 por ciento del total de su plantilla, por lo que se estima que cada año 4 mil trabajadores salen de las filas del banco (Leyva, 2018).

Por otro lado, en un estudio realizado por la (Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2018). Leyva en su estudio muestran que al cierre de junio de este año se registraron 245 mil empleados en el sector bancario contra 230 mil que se tenían en el mismo periodo del año pasado, un aumento de 7 por ciento de forma anual.

Acerca de un estudio de investigación la (CNBV, 2024), da a conocer sobre los distintos temas relacionados con el sistema bancario y financiero en México. Los compendios (2012, 2013,

2015, 2021 y 2023), artículos y documentos examinan tópicos diversos y aplican distintos enfoques de análisis, como producto de la preocupación de la CNBV por examinar, desde un punto de vista teórico y formal, temas relevantes para el sistema bancario y financiero mexicano.

De igual importancia, en un estudio en donde se analizó las habilidades gerenciales, etc., en un banco de Nuevo León, los resultados muestran que las habilidades gerenciales bajo estudio explican 74.5% del clima organizacional. Las variables motivación con coeficiente Path de 0.415, trabajo en equipo con 0.325 y manejo de conflictos laborales con 0.338, mostraron significancia con respecto a clima organizacional. Las variables solución de problemas y comunicación efectiva no fueron significativas. Los resultados de la presente investigación pueden ser de utilidad para las empresas cuando aborden temas relacionados con el capital humano y su clima organizacional. (Alegría, 2022).

Por lo que se refiere a un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y geografía (INEGI) en 2023, dice que: el 25% de los trabajadores en México, se sienten completamente satisfecho, con sus condiciones laborales, citando la falta de reconocimientos, pocas oportunidades de crecimiento y una compensación insuficiente como las principales razones de insatisfacción. El 60% de los encuestados en un estudio de satisfacción laboral mencionaron que no reciben retroalimentación regular sobre su desempeño, lo que afecta su motivación y compromiso.

En cambio, en el foro económico mundial “The World Economic Forum” (WEF, 2023). En México el 54.6% de trabajadores al cambiar de trabajo, experimentan una pérdida de beneficios o salario y en el caso de Argentina es un 45%; con mayores posibilidades de una mejor oferta laboral.

En el caso de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C.

(AMDRH), la encuesta sobre índices de rotación en México para el primer semestre del 2003 señala que el 38% de las empresas tiene entre el 1 y 10%, el 31% entre el 11 y el 20%, el 15% entre el 21 y 50% y el 15% entre el 51 y el 80%. El promedio es del 21.5% de rotación semestral. La encuesta no especifica si se trata de índices de rotación voluntaria; no obstante, de continuar se estima un preocupante índice promedio anual del 43% (AMDRH, 2003, como se citó en Littlewood, 2014).

Según Grupo Salinas (2022), del empresario mexicano Ricardo Salinas Pliego. Esta institución actualmente cuenta con más de 4,000 sucursales en México, Panamá, Guatemala, Honduras, El Salvador y Perú, y cuenta con 44,590 empleados actualmente.

En cuanto a el programa anual de desarrollo Final (PADIF, 2023), al cierre de 2022, el número de sucursales en el país fue de 16 mil 641, es decir, hubo un crecimiento de ocho por ciento respecto a 2021. Se reportó una cobertura de poco más de la mitad de los municipios y una cobertura demográfica de 95 por ciento, esto es, en los municipios donde se cuenta con al menos una sucursal habitan el 95 por ciento de la población adulta total del país. El crecimiento de las sucursales para este año se debió al establecimiento de sucursales del Banco del Bienestar, que alcanzó un total de mil 457 sucursales, colocándose dentro de los tres principales bancos con mayor presencia en el país.

Siguiendo mismo programa (PADIF, 2023), se señala la distribución de número de la banca por sector e institución donde el banco Bancomer BBVA encabeza la lista con 673, 395, seguido el banco Banorte con 173, 987, quedando así en tercer lugar banco azteca con 113, 250, en sus diferentes entidades, considerando las ciudades en donde se alojan estos establecimientos.

Ahora bien, en el periódico el debate, en el estado de Sinaloa en una nota expresa que

las empresas formales, cerraron el año 2023, con déficit de empleados, además con un aumento de rotación de personal, aproximadamente 43,000 puestos no se cubrieron, al principio del 2024 incremento esta situación a un 50% (Castro, 2023).

De igual manera, la nota periodística luz noticia (LN). García (2023), señalo que los empresarios preocupados por la falta de interés de los trabajadores estiman que podría haber menos atracción de inversión. La cámara nacional de la Industria de la transformación (Canacintra) Los Mochis se manifestó preocupada por la alta rotación laboral e incluso falta de postulante para las vacantes, que se ofertan en las diferentes empresas en el norte del estado de Sinaloa. Manrique Nielsen Castro, presidente de este organismo, señaló que esto podría afectar la atracción de nuevas inversiones a la región, pues actualmente en este organismo tienen vacantes que van de 8 mil a 20 mil pesos mensuales, dependiendo el perfil.

Amarillas, (2022). Señala que Sinaloa, durante el año 2023, registró en promedio mensual ante el IMSS, de 601 mil 359 trabajadores, que, comparado con el mismo periodo de 2022, observa un aumento de 14 mil 173; en términos relativos, significa un crecimiento del 2.4%. Con esta generación de empleo, en su comparativo por entidad federativa, Sinaloa se ubica en la posición diecisiete. Numero promedio mensual de puestos de trabajo formales registrado en Sinaloa para el año 2023, es de 2.4%, comparado años tras años, con un promedio de 601, 359 empleos.

Con relación a un estudio realizado por el instituto nacional de estadística, geografía e informática (INEGI) (2020), en el municipio de Escuinapa, la economía se basa principalmente en actividades agrícolas y pesqueras, sectores que suelen operar en la informalidad. Esto dificulta el cumplimiento fiscal y la gestión contable adecuada. Según datos del INEGI, en 2020, el 60% de la población ocupada en Escuinapa trabajaba en la informalidad, lo que complica la

recaudación fiscal y la implementación de controles contables efectivos.

De esta manera se observa la escasez de información favorable sobre los servicios que ofrecen las compañías con orientación financiero en Escuinapa representa un serio obstáculo, esta carencia dificulta la obtención de datos empíricos confiables, necesarios para el análisis y comprensión del sector. Muchas de estas empresas tienden a reservarse la información y a ocultar aspectos clave de su funcionamiento, lo que limita la transparencia y complica el acercamiento de posibles colaboradores o investigadores interesados.

La organización que se estudia en esta investigación ofrecedora de servicios está situada en Escuinapa Sinaloa, en ella se observa el constante fenómeno de rotación de personal y clima laboral negativa, lo cual afecta a la productividad de la empresa y desencadena problemas colaterales, esto de acuerdo con lo observado.

Según datos de Inegi (2020), en Sinaloa, en Escuinapa, se cuenta con una empresa, de las cuales es del sector privado, dentro de la clasificación de empresas de servicios. Esta investigación aborda el caso de la empresa de servicios financieros ubicada en el municipio de Escuinapa.

Cabe aclarar que por motivos de privacidad protección de información de la organización en estudio, se omitirá en nombre de la empresa, por lo que se utilizará el seudónimo SERVFIN.

Como sujeto de estudio se consideró una empresa financiera en Escuinapa, la cual ofrece sus servicios financieros con una cartera de cinco mil ochocientos clientes, actualmente cuenta con doce colaboradores con diferentes funciones, que van desde administrativos, a operativos.

El siguiente organigrama permite expresar el cómo está conformada la empresa de servicios financieros, en el cual tiene un nivel jerárquico que comprende a los puesto

administrativo y operativo, evidenciado en el siguiente orden del organigrama vertical: 1- gerente (encargado de toda la empresa), 2- subgerente (supervisa operaciones del mando 3 (mantenimiento, supervisor y consultores), 3- jefes medios (encargados de un área en específico), 4- puestos operativos.

Figuras e imágenes 1: Organigrama de empresa de servicios financieros

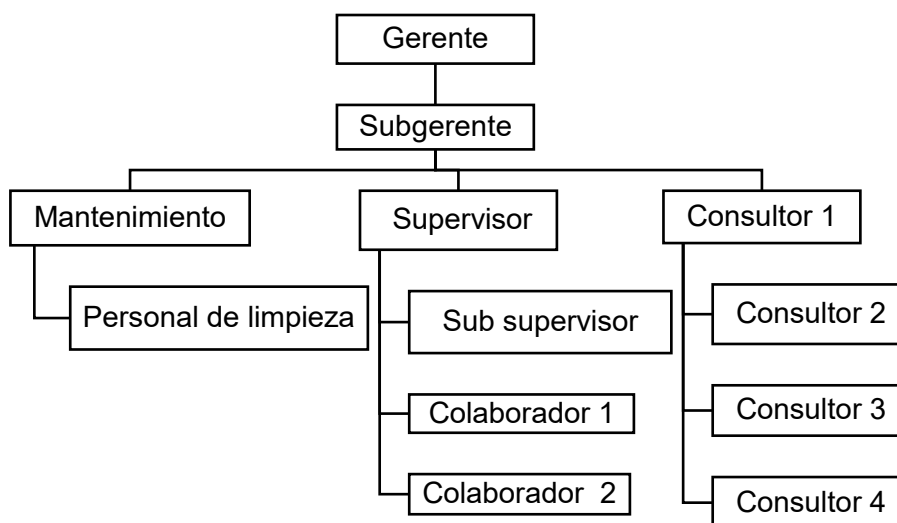


Figura 1: Organigrama. Elaboración propia, con datos de la organización.

Las organizaciones actuales enfrentan retos relacionados con las exigencias del mercado, los competidores, clientes más informados y exigentes, trabajadores con necesidades cambiantes, y la empresa local no está exenta. SERVFIN es una organización que se localiza en el municipio de Escuinapa en el estado de Sinaloa; operando en la ciudad desde el año 2007 ofreciendo diferentes servicios como créditos y capitación (ahorros).

La empresa SERVFIN, es un consorcio de empresas mexicanas con acciones en diferentes sectores económicos tales como: servicios financieros, seguros y administración de fondos para el retiro, entre otros.

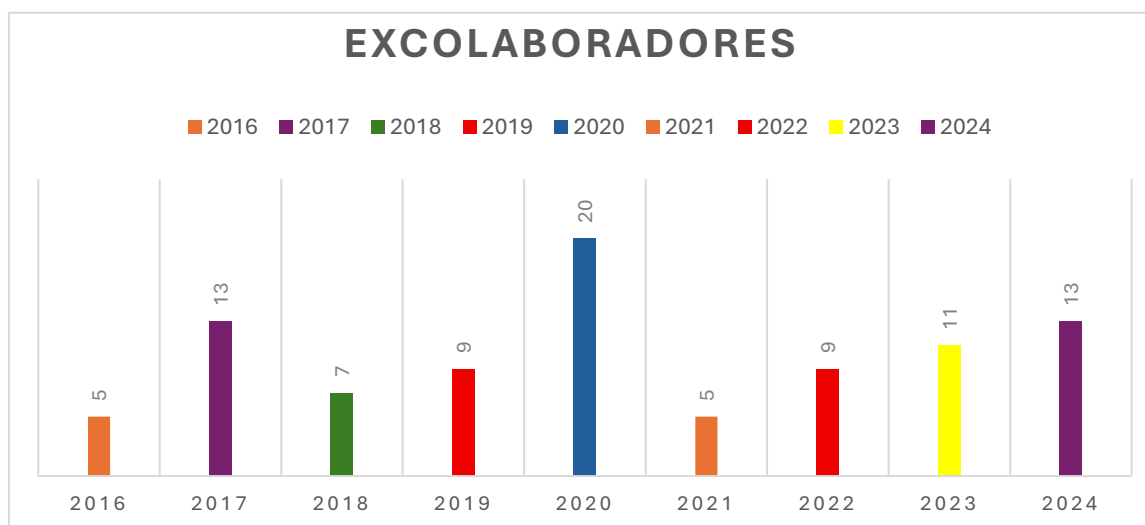
La presente investigación se llevó a cabo en la empresa financiera sevifin, situada en el municipio de Escuinapa al sur del estado de Sinaloa, exactamente en la cabecera municipal.

La empresa de servicios financieros (SERVFIN) fue fundada bajo un consorcio de giro comercial con las atribuciones que le confiere a lo establecido de normativas de servicios financieros, en la que se resuelve aprobar el estatuto y conceder sólidamente con ofrecimiento del sector, es una institución privada de las regulada por normativas mercantiles. Desde sus inicios sus objetivos se encaminaron a proponer soluciones para mejorar las situaciones de sus clientes, para ello, se trabaja con colaboradores que ofrecen sus servicios.

Uno de los grandes retos de las empresas es encontrar las estrategias adecuadas de como retener a sus colaboradores dentro de una organización, motivándolos a buscar un mejor desempeño a través de diferentes incentivos, pero se ha convertido en un tema desafiante para las industrias, así como es difícil también buscar la fusión de hacer de esta situación un mínimo de costos.

Una de las situaciones que se ha presentado en los últimos años, en la organización SERVFIN, es la rotación constante de su personal. Respecto a la rotación del personal, según reportes del departamento de recursos humanos, señala que por un lado la rotación interna es del 1.5%, permaneciendo el trabajador en la misma empresa, de los cuales el 1% fue para mejora de puesto, mientras que el .5% fue por cambio de departamento. Por otro lado, la rotación externa al año 2016 fue de cinco personas; para 2017 fue de trece personas, en 2018 fue de siete personas; para 2019 el registro fue de nueve personas, en 2020 fue de cinco personas; en 2021 de cinco personas; en 2022 de nueve personas; en 2023 de once personas; noviembre del 2024 el registro fue de trece personas.

Figuras e imágenes 2: Salida de excolaboradores de la empresa



Elaboración propia con datos de la empresa.

Lo anterior, ha impactado en la productividad efectiva en equipo, lo que conlleva a que no se logre el objetivo general esperado dentro de la organización.

La rotación de personal tiene diversas implicaciones al interior de las organizaciones, tales como problemas colaterales para la empresa, en el caso de la organización SERFIN, no ha sido la excepción; la entrada y salida de los colaboradores ha generado incertidumbre en el trabajador, como respuesta a ello la baja productividad y la inestabilidad de los colaboradores se ha visto afectada percibiendo una tensión desfavorable aumentado en un clima laboral negativo.

Se ha percibido el poco interés de los colaboradores por permanecer en la empresa, también se ha normalizado la desmotivación que tienen los trabajadores, obteniendo como respuesta una baja productividad, la falta de reconocimiento es evidente en la empresa, el descontento por los horarios se hace notar a través del sistema de registro en sus checadas.

En las organizaciones se presentan diversos retos relacionados con el cumplimiento de metas de producción y en otras ocasiones, con aspectos de recursos humanos, con ello la falta de disponibilidad del colaborador.

Delimitación del problema

Con base en lo anterior, se plantea como línea de investigación el estudio de la rotación de personal y el clima laboral de la empresa de servicios financieros SERVFIN, localizada en el municipio de Escuinapa, Sinaloa. El estudio se llevó a cabo del mes de noviembre de 2024 al mes de noviembre 2025, considerando elementos de la gestión e innovación en las organizaciones que permean en el desempeño y la productividad del colaborador.

En síntesis, la empresa de servicios financieros SERVFIN enfrenta un fenómeno persistente de rotación de personal que afecta de manera negativa significativamente en el clima laboral, la productividad y la estabilidad organizacional. Esta situación se ve agravada por la falta de políticas claramente definidas en ámbitos clave como la gestión de horarios, el desarrollo profesional y el fortalecimiento del liderazgo. Tales deficiencias generan percepciones desfavorables entre los colaboradores, lo que evidencia la necesidad de analizar de forma empírica la relación entre estas variables y su impacto en la dinámica organizacional.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar las causas de la rotación de personal y su impacto en el clima laboral en una empresa financiera de Escuinapa.

1.2.2 Objetivos específicos

Variable independiente: Rotación de personal

-Identificar las causas de la rotación de personal en la empresa financiera SERVFIN.

-Identificar como afecta la rotación de personal en la empresa financiera SERVFIN.

Variable dependiente: Clima laboral

- Analizar los factores que influyen en el clima laboral de la empresa financiera SERVFIN.

- Identificar los elementos claves que se relaciona con clima laboral en la empresa financiera SERVFIN.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

1- ¿Cuáles son las causas que generan la rotación de personal y el impacto en el clima laboral en la empresa financiera Escuinapa?

1.3.2 Preguntas específicas

Variable Independiente: Rotación de personal

1- ¿Cómo afecta la rotación de personal en la empresa financiera SERVFIN?

2- ¿Cuáles son las causas de la rotación de personal en la empresa financiera SERVFIN,

Variable dependiente: Clima laboral

1- ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima laboral de la empresa financiera SERVFIN?

2- ¿Cuáles son los elementos claves que se relaciona con clima laboral en la empresa financiera SERVFIN?

1.4 Hipótesis de la investigación

- H1: En la empresa financieros de Escuinapa SERVFIN, la rotación de personal es el factor principal que impacta al clima laboral de forma negativa, ya que afecta en la productividad y estancia en la empresa.
- H2: La rotación de personal aumenta el clima laboral negativo en la empresa de servicios financieros de Escuinapa, ya que desequilibra a los colaboradores y los afecta emocionalmente.
- En la empresa financiera de Escuinapa las principales causas de rotación de personal son los conflictos y la insatisfacción laboral generando clima laboral negativo.

1.5 Justificación de la investigación

La investigación busca poner al descubierto contemplando las variables como las causas que genera la rotación de personal, y los factores que desencadena el clima laboral negativo, donde los colaboradores son parte de la esencia de la empresa, el conocer el estudio de las variables que propician este fenómeno permitirá considerar elementos que mitiguen la situación que se vive en la empresa.

La actual investigación se centra en conocer la realidad de la empresa, la falta de conocimiento que se tiene sobre el tema en la pone al descubierto la desinformación que se tiene sobre esta situación, por ello la literatura sustenta la veracidad de esta justificación.

Al conocer la información pertinente permite tomar decisiones que ayuden a contrarrestar la situación actual, obteniendo así beneficios para la empresa sobre como disminuir este fenómeno que se ha venido repitiendo en la organización, ya que aporta de manera significativa mayor una fidelidad de parte de los colaboradores, lo que ayuda a una mayor productividad de procesos y menos desgaste económico en cuanto al reclutamiento y separación de los colaboradores con la empresa, por lo tanto disminución de problemas colaterales.

Brinda información relevante que sirve como punto de partida para el mejoramiento general de la empresa incluso aporta un beneficio social ya que la empresa trabajara en mantener fieles a sus colaboradores. Por lo tanto, en tomar como prioridad este estudio buscar analizar las causas de la rotación de personal y su impacto en el clima laboral en una empresa financiera de Escuinapa. Las aportaciones de datos relevantes sirven de punto de referencia para mejorar la estabilidad laboral de sus colaboradores.

Los beneficios de realizar esta investigación se perciben en los distintos implicados, encabezando la empresa, ésta tiene la posibilidad de establecer las condiciones necesarias para disminuir la rotación de personal y el mejoramiento del ambiente laboral idóneas para lograr una plantilla de trabajo duradera.

Para los directivos es útil en la toma de decisiones dentro de la empresa, porque contempla datos e información relevante que ayude a mediar acciones y vivencias que comprometan la estabilidad de la organización.

Este trabajo de investigación es relevante en virtud de que generará información útil para la toma de decisiones, en el marco de la gestión e innovación en las organizaciones. Estudiar la rotación de personal en las organizaciones es importante ya que el horario laboral es un determinante en la toma de decisiones que los colaboradores consideran sobre el permanecer o separarse de la empresa. Las condiciones laborales, cuando no responden a las necesidades del colaborador —como la rigidez de horarios— incrementan la probabilidad de separación voluntaria (Chiavenato, 2009). Asimismo, abordar el estudio del clima laboral en las organizaciones es importante debido a que factores como la percepción negativa sobre la empresa en cuestión de motivación y falta de compromiso afectan significativamente la productividad y el desempeño. Se sostiene que un clima negativo refleja percepciones compartidas de mala motivación, falta de compromiso o ausencia de satisfacción (Castellanos, 2012).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta las teorías de las variables de la investigación con la intención de describir, analizar y comprender de manera certera cada una sustentado con las teorías que se escriben en este apartado.

En este capítulo se exponen las teorías que sustentan la investigación, haciendo referencias a los autores que explican las variables del estudio y el cómo interpretar la información, así como también las similitudes que tienen cada una de ellas respecto a la rotación de personal y el clima laboral.

2.1 Marco contextual (estado del arte):

De acuerdo con Chiavenato (1999), la rotación de personal se refiere: a) la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. B) el intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. También este movimiento constante de incorporación y salida de empleados se conoce como rotación de personal o turnover., en cualquier organización saludable es normal que exista un nivel moderado de rotación, esta puede orientarse a aumentar la fuerza laboral — cuando las contrataciones superan las desvinculaciones— con el fin de mejorar los resultados, o a disminuirla —cuando las salidas son mayores que las entradas—, lo que provoca una reducción en los resultados.

Soria Reséndez et al. (2019) indica que el clima laboral es un factor crucial que puede influir en el desempeño y bienestar de los empleados en una organización. Al respecto, el clima organizacional (CO) y la satisfacción laboral (SL) son fenómenos en las organizaciones que dan significado a percepciones individuales y grupales de las personas que pueden beneficiar a la

organización o provocar situaciones estresantes, por parte del talento humano. El clima laboral constituye un elemento determinante para el rendimiento y el bienestar de los trabajadores, ya que influye directamente en cómo perciben su entorno y en su nivel de satisfacción. Tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral configuran experiencias individuales y colectivas que pueden impulsar el desarrollo de la organización o, por el contrario, generar tensiones y estrés en el personal. Por ello, su adecuada gestión resulta esencial para promover ambientes de trabajo saludables y productivos.

Estado del arte

En el estudio de clima laboral y rotación de personal de (Parra Real, 2022), se fundamentó que las variables se correlacionan, pues existe referencia de que un buen clima laboral favorece el desempeño de las personas y por ende una mayor duración en sus puestos de trabajo, que, por el contrario, un mal ambiente laboral desemboca en la rotación del personal. se comprueba las postulaciones hipotéticas del estudio.

En el artículo clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú, Lima 2021, (Vázquez, Napan y Tejedo, 2021), de la Universidad San Ignacio de Loyola tuvo como objetivo “determinar si el clima laboral tiene relación con la rotación del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú, Lima 2021”, concluyendo que si existe una relación significativa entre Clima laboral y del mismo modo la rotación de personal, debido a que los colaboradores, poseen una serie de problemas relacionados a la comunicación, a la capacitación, a los procesos (indicadores), al sueldo y al trato con los supervisores.

En el estudio elaborado por Portillo, Morales e Ibarvo (2016), con el tema del clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de

Chihuahua, el cual consistió en la realización de un estudio del clima organizacional, los resultados obtenidos se compararon con los índices de rotación de personal, para así demostrar la relación que existe entre ambas variables, las dimensiones que mejor o peor califican en el clima laboral y un análisis sobre perfiles de género, edad, antigüedad, turno y área de trabajo en una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua.

Por su lado, Montoya (2023), en su tesis *Clima laboral y rotación de personal de una empresa financiera en Lima*, tuvo como objetivo determinar la relación entre ambas variables en una empresa del sector financiero. La investigación demostró una relación negativa y media entre el clima laboral y la rotación del personal, indicando que un mejor clima laboral disminuye medianamente el problema de la rotación del personal.

Pastiza y Reyes (2019) tuvieron como objetivo identificar los factores que inciden en la rotación de personal en las MIPYMES afiliadas a la CANACINTRA. Los resultados de su investigación revelaron que la falta de compromiso, las mejores remuneraciones y la falta de reconocimiento son elementos clave que afectan a los millennials. Con base en estos hallazgos, se sugiere que las empresas deben considerar la necesidad de incluir a este grupo demográfico y ofrecer oportunidades de desarrollo, lo cual puede presentarse como un factor de rotación no siempre mencionado en la literatura previa.

Ulloa (2024), en un artículo publicado en la revista *Dilemas Contemporáneos: Educación, Políticas y Valores*, argumenta que el enfoque en el éxito del clima laboral beneficia el progreso de la empresa. Los resultados obtenidos en su investigación revelan un clima organizacional positivo, caracterizado por empleados comprometidos y motivados, lo cual se traduce en un mayor desempeño y productividad. Esto respalda la idea de que el clima organizacional no solo influye en la percepción del lugar de trabajo, sino que es crucial para el éxito general de la

organización.

2.2 Rotación de personal.

"De acuerdo con la rotación de personal, dentro de las empresas maquiladora es considerable como un fenómeno, debido a que esto al presentarse constantemente en las organizaciones, generan derrochas económicas de gran importancia, lo cual se convierte en un problema social y financiero, siguiendo a (Carrillo J. y Santibáñez Remellón, 2001), en su definición sostiene que la rotación de personal es un fenómeno en la industria maquiladora, que se considera un problema para diferentes disciplinas sociales, así como también derrocha económica para las empresas que enfrentan esta situación. la rotación de personal es un grave problema que gasta energía y genera gastos millonarios a las organizaciones, convirtiéndose en un problema social y financiero."

Acerca de la definición de rotación de personal, se describe que es el cálculo oferta y demanda, o viceversa, es una variante para que se propicie la rotación de personal en las organizaciones, en muchos lugares se encuentran demasiados trabajos bien remunerados lo cual es un atrayentes para que en otras empresas se presente el fenómeno de la rotación de personal. De acuerdo con Chiavenato (2007), describe en su definición sobre la rotación de personal como un efecto de las fuerzas de los mercados laborales, relacionado con la oferta de empleo, es decir plaza, vacante y mano de obra disponible conocida como demanda de empleo.

Por otra parte, se señala que la rotación de personal en proporción se suma a la parte inevitable de este suceso tal como lo es por jubilación o fallecimiento, por lo que la empresa debería adelantarse a estos sucesos. Por lo que se refiere el autor (Álvarez, 2013), la rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que

lo hacen de una forma inevitable (jubilados y fallecidos), sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo, habitualmente se considera en periodos anuales. La rotación de personal puede estar afectada por: proceso de ajuste, grupos de actividad y cambios en la legislación.

En cuanto a la definición de rotación de personal sobre la separación de manera personal deja a la empresa con nuevos desafíos esto al hacerse desajustes en la plantilla de colaboradores, lo que genera una problemática multifactorial para la organización, la falta de cultura de satisfacer sus derechos de iniciativa propia por pedir algún beneficio desencadena en el colaborador una serie de conflictos personales que afectan a la empresa. Siguiendo a Álvarez (2020), tiene como definición a la rotación de personal refiriendo como la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo de manera que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización, es importante hacer esta aclaración pues existen definiciones y enfoques distintos para comprender este término. La rotación es un problema multifactorial, que ha sido estudiado desde diferentes perspectivas.

También Álvarez (2020), suscribe que no existe una cultura por parte de los empleados de autogestionar su crecimiento, los sentimientos de temor al solicitar el acenso o incremento, así como temor al jefe y por ende a ser despedido, es importante destacar que en las manifestaciones sentirse personas no aptas para la autogestión de su acenso, todo esto se complica aunado a que en la cultura organizacional mexicana es mal percibido el que un trabajador solicite una promoción o un nuevo puesto. El autoconocimiento de conocer lo que se requiere de manera personal para obtener un acenso o un incremento, por eso la importancia de las habilidades de autogestión del desarrollo laboral. Es la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo en donde como consecuencia genera una vacante no planificada, que representa un

problema organizacional.

En cuanto a la rotación de personal y las conductas se observan en todos los tipos de empresas ya sea movimiento voluntario o involuntario, esto se clasifica dependiendo los motivos que los colaboradores tengan para dejar la organización, cualesquiera que sean los motivos para abandonar la empresa genera costos asociados a la selección y contratación de nuevo personal, pero también al finiquito que por ley la empresa da al excolaborador. Siguiendo a Rodríguez (2014), en su definición sugiere que la conducta de rotación de personal se produce en todos tipos de organizaciones, no solo empresariales, debiendo abarcar incluso en trabajos no remunerados, por eso en definición es el cese de la rotación laboral, voluntario y permanente del trabajador con una organización. Evidentemente, muchos pueden ser los motivos por lo que una persona toma la iniciativa de irse de una organización.

Tipos de rotación de personal

Con relación a los tipos de rotación el autor Ayensa Esparza (2022), señala seis tipos de rotación suscitados en las empresas, cabe señalar que también la rotación de personal no es del todo negativa, ya que por diversas cuestiones el personal empieza a tener limitaciones lo que hace que se disminuya los procesos de la empresa, por lo que en ese sentido si es factible este fenómeno. En relación con el autor Ayensa Esparza (2022) el índice de rotación está sujeta a cierto condicionantes y puede tener diferentes orígenes, de acuerdo con estos factores, se puede encontrar diferentes tipos de rotación. Los cuáles son seis: 1- rotación no deseada. 2- rotación voluntaria e involuntaria. 3- rotación inevitable y evitable. 4- rotación funcional y disfuncional. 5- tasa de satisfacción laboral. 6- porcentaje de necesidades individuales insatisfechas.

Por el contrario, si el índice de personal es muy bajo, se produce un estancamiento y un progresivo envejecimiento de la persona de la empresa. En principio un índice muy bajo induce

a pensar que es un signo de estabilidad en la empresa, pero este lejos de ser optimo. El índice optimo de rotación de personal es aquel en el que la empresa consigue retener al personal que agrega más valor a su trabajo, sustituyendo al personal que menos valor proporciona y que es más fácil de sustituir. Ese índice es muy válido en la gestión eficiente de recursos humanos.

De acuerdo con el concepto de rotación de personal, se sostiene sobre el tiempo de estadía que una persona se mantiene en las organizaciones en donde la influencia de los factores dentro y fuera de la empresa determinan para que un trabajador decida o no abandonar su trabajo, entre los factores internos se piensan que un clima laboral negativo tiene mucha influencia para tomar decisiones y como externos el experimentar vivencias en otras compañías. Siguiendo a (Velázquez Carmona et. al. 2024), define al concepto de la rotación de personal como el tiempo de reemplazo de empleados en una organización, puede ser influenciada por una variedad de factores internos y externos que llevan a las personas a abandonar sus puestos de trabajo, ya sea de forma voluntaria o involuntaria.

De manera interna, factores como un clima laboral negativo, falta de oportunidades de crecimiento profesional, políticas y prácticas injustas, y una gestión deficiente pueden desmotivar a los empleados y llevarlos a buscar empleo en otros lugares. Además, la falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo y el desempeño sobresaliente puede contribuir a la insatisfacción laboral y aumentar la probabilidad de que los empleados renuncien voluntariamente a sus puestos. También existen factores externos, como cambios en la economía, la industria o la competencia, pueden influir en las decisiones de los empleados de dejar sus trabajos. Por ejemplo, una oferta laboral más atractiva en otra empresa puede motivar a los trabajadores a abandonar sus puestos actuales.

Se sostiene que la rotación de personal se da como consecuencias los factores que

influyen de manera interna y externa, dejando al descubierto situaciones blandas como lo son la actitud y comportamiento de los individuos, en concordancia con (Flores et al., 2008), sostiene que la rotación de personal es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización.

En cuanto a la rotación de personal es evidente que en el mundo laboral hay diversidad de giro empresarial, lo cual es beneficio para unas industrias y para otras les perjudica un tanto en la producción por lo tanto en los dineros, así pues, Chiavenato (2007), menciona que la rotación de personal es la consecuencia directa de las fuerzas de oferta y demanda del mercado laboral: oferta (vacante), demanda (trabajos disponibles). En cuanto a rotación de personal se refiere se debe tener en cuenta que en su tipo se encuentra las causas inevitables y evitables, siguiendo a Álvarez (2013), refiere que La rotación es una proporción que distingue entre salidas inevitables y evitables, influenciada por factores legales, organizacionales y operativos, cuyos tipos son los siguientes: inevitables, jubilaciones, ajustes internos, evitables cuestiones organizacionales. Por otra parte, los comportamientos y actitudes de las personas pueden ser un determinante que sugiere al trabajador permanecer o no en la empresa, por lo que Rodríguez Fernández (2014), menciona que la rotación es un comportamiento humano dentro de las organizaciones, motivado por múltiples razones internas y personales, los comportamientos afectan todo tipo de organización. De tal manera que para que se de este fenómeno y sea un factor determinante sobre si una persona se va o no de la empresa influyen factores tanto externos como internos, así pues, Velázquez Carmona et. al. (2024), aporta que la rotación depende de factores internos y externos que influyen en la decisión de un empleado de quedarse o irse, factores internos: mal clima laboral, falta de crecimiento, mala gestión, falta de

reconocimiento; factores externos: economía, competencia y mejores ofertas.

2.2.1 Definición de rotación de personal

2.2.2 Contratación y separación en la rotación de personal

a) Proceso de contratación

En cuanto al cómo afecta la rotación de personal en la empresa recae en primer lugar al proceso de contratación y selección, debido a que si la plantilla no está completa la productividad puede ser deficiente, por otra parte, los gastos económicos que se generan en el proceso de reclutamiento también son pérdidas para las organizaciones. En ese sentido (Alles, 2006), refiere que la rotación de personal, irónicamente el proceso de adquisición (selección), tiene una gama de afecta más amplia sobre la organización de lo que verdaderamente se imaginan, la rentabilidad con respecto a cualquier contratación dada no termina cuando se hace la oferta. Entonces es cuando realmente comienza ciertos indicadores de costos comienzan con en el proceso de selección interna y externa, en vista de que si se hace de una forma adecuada puede disminuir esta situación.

b) Proceso de separación

En cuanto a la manera en que afecta la rotación de personal en las empresas, se sabe que es el momento en que los colaboradores de una empresa deciden separarse de la organización, a su vez la empresa busca el cómo reemplazar esta situación, como lo describe (Solís González B. et. al. 2024), menciona que el fenómeno de la rotación de personal se refiere al proceso mediante el cual los empleados dejan la empresa y son reemplazados por nuevos trabajadores. Si bien una rotación moderada puede ser beneficiosa para introducir nuevas ideas y habilidades, una alta rotación puede acarrear serias consecuencias, tanto directas como

indirectas, que afectan la estabilidad organizacional.

Con respecto a la fuga de talento que se suscita en las empresas, es inevitable el cómo afecta a las organizaciones, en primera instancia se ve perjudicada la parte de la productividad, lesionando así la imagen y estabilidad de la empresa desencadenando en pérdida económica lo cual es generador de otros problemas colaterales. Por lo que se refiere al autor (Sarries Sanz L. y Casares García E., 2008), describe a que la rotación de personal es la reducción de personal o la fuga de talentos, por los costos que genera, por cómo afecta a la productividad de otros trabajadores, por como perjudica la imagen de la empresa, síntoma de otros problemas.

También Sarries Sanz y García (2008), sostiene como ejemplo, en su libro tomo de referencia a una empresa, la cual, en el 2000 fue un boom porque se disparó la oferta laboral y el 22% de rotación de personal que ostentaba ponía en peligro la organización, por lo que se planeó una estrategia de recursos humanos. La rotación de personal con la justicia retributiva en términos de equidad interna y equidad externa es una de las preocupaciones de muchas organizaciones.

c) Rotación de personal voluntaria

La salida de personal en una empresa de forma voluntaria tiene un peso significativo en las organizaciones, sobre todo en la cuestión de los dineros de la empresa, de acuerdo con Caldera González (2019), la rotación que más afecta a las organizaciones es la voluntaria, ya que es decisión propia del empleado abandonarla y esto puede ocasionar costos no previstos a las organizaciones, puesto que no siempre se tiene contemplada la salida del personal. Las causas para la rotación voluntaria pueden ser externas o internas. Por ejemplo, como causas externas están: la oferta y demanda de personal, la situación económica enrarecida, la inseguridad, las oportunidades de empleo, etc., estas causas son ajenas a la empresa y no está al alcance de la empresa su modificación.

Con relación a la rotación voluntaria se sostiene que afecta significativamente a la empresa tangible e intangiblemente ya que los costos están asociados al proceso de reclutamiento, así mismo tienen relación con la productividad de la empresa. Siguiendo a Rodríguez Fernández (2014), la rotación voluntaria supone entre otros efectos severos costos directos para la organización, tanto tangibles como intangibles. Entre los tangibles están los costos asociados con la selección y capacitación de las personas, así como del sustituto, en los intangibles, se puede enumerar la pérdida de productividad, así como los fallos en la calidad o en la prevención de riesgos laborales, pero además la rotación tiene efectos sociales sobre el conjunto de la organización. En cualquiera de los casos la existencia de niveles moderados de rotación en las organizaciones es valorada actualmente de manera positiva.

“La rotación de personal afecta el nivel de compromiso, generando sentido de pertenencia, si las organizaciones mantienen un buen clima organizacional, tendrán empleados felices y satisfechos, lo que impactará en el logro de los objetivos. Esto parte de alinear el clima organizacional a la filosofía empresarial con acciones que promuevan identidad y el trabajo en equipo. Por el contrario, un clima organizacional negativo puede llevar a altos niveles de insatisfacción laboral, estrés y, en última instancia, a una mayor rotación de personal”. (Terrones Mayta R. et al., 2024).

Por otra parte, hay una controversia de la afectación y consecuencia de la rotación de personal externa, por un lado, la fuga de información sobre procesos y herramientas utilizadas dentro de la empresa para su operación, por otra parte, sobre el nuevo personal que se introduce a las empresas que trae consigo conocimientos previos que ha adquirido en otras empresas lo cual pudiera ser benéfico para el nuevo trabajo. Con respecto al autor Whitelaw (2019), sugiere que las principales consecuencias de la rotación de personal entre la empresa del SPI, son la transmisión fluida de la información y la difusión del conocimiento tecnológico y organizacional.

Se generan procesos de aprendizajes no estructurados con efectos positivos sobre el empleo por la transmisión y acumulación local del conocimiento y el fortalecimiento del capital social, a través de la interacción de seguidores dentro y fuera de la empresa.

En cuanto a la rotación de personal produce impactos que generan inconformidad interna y descontento entre los colaboradores, quienes aspiran a contar con estabilidad laboral. Ante esta situación, resulta pertinente considerar la implementación de estrategias orientadas a disminuir los niveles de rotación, con el fin de favorecer el desempeño y la calidad del servicio en las entidades del sector público, siguiendo a García Díaz et al., (2025), define a la rotación de personal tiene efecto los cuales están generando malestar interno y rechazo por parte de los trabajadores que buscan estabilidad en sus puestos de trabajo, se deja a consideración la búsqueda de soluciones para reducir estos índices de rotación y de esta manera contribuir a la mejora del rendimiento y atención de las empresas del sector público.

d) Efectos positivos y negativos de la rotación de personal

Ahora bien, no todo es negativo, el modo de afectar la rotación de personal a las empresas oscila en dos vertientes, la manera negativa pero también de índole positivo, la primera hace referencia a productividad, calidad y económico, mientras que la segunda quita el sesgo de los trabajadores que han caído en la monotonía de las organizaciones (Zaballa et al., 2021), la rotación constante da dos efectos en las empresas que puedes influir de manera positiva o negativa. El positivo da la oportunidad de mejorar su fuerza laboral con la salida de trabajadores incompetentes, ineficientes o indisciplinados y da la oportunidad de incorporar a nuevos que pueden aportar nuevos conocimientos, experiencias e ideas que eleven la motivación y creatividad del equipo. En los negativos la disminución de calidad y el aumento de errores y producciones defectuosas por tener muchos principiantes en la organización.

Así pues, se debe tener en cuenta desde cuando comienza la afectación de la rotación en las empresas lo cual sugiere que desde el primer momento en el que se da este fenómeno empieza a medir el cómo y dónde afecta este suceso. Por su parte según Morales et al., (2016), la afectación comienza cuando se presenta el primer ausentismo laboral, ya que su capacidad de ocupación se ve amenazada.

En cuanto al cómo afecta la rotación de personal en las empresas cabe precisas que son considerablemente los efectos negativos que este suceso tiene en las organizaciones, esto tiene un peso negativo desde el momento que el personal abandona a la empresa, empieza a pegar en los gastos que se genera, tanto para dar finiquito del fin del contrato, como para la gestión de selección y reclutamiento, tal como lo señala el autor (Alles, 2006), sugiere que la rotación comienza a impactar desde el momento en que se debe reponer a un colaborador. Entre los efectos que se consideran son: aumento de tiempo en el proceso de selección y reclutamiento, plantilla incompleta que a su vez afecta en la productividad, considerando la pérdida de eficiencia en los procesos y su rentabilidad. En este sentido lo que se afecta en los procesos es la productividad de la empresa que tiene consecuencias colaterales en los dineros, por ello Solís González et al., (2024), refiere que la rotación de personal es la salida que los individuos realizan en la empresa, por su parte la empresa busca un reemplazo inmediato de este suceso. Por otra parte, cuando un colaborador deja la empresa no solo tiene efectos negativos en los procesos, tiempo y dinero, sino que también se llevan consigo experiencias y conocimientos que han adquirido en la empresa en la que se estaban desempeñando, esto pues genera tiempo perdido para las personas que apenas se estén capacitando para tal puesto, siguiendo a (Sarries Sanz et al., 2008), sobre la fuga de talento y pérdida de conocimientos especializados sostiene que la salida de personal afecta la continuidad del servicio al cliente, dañando la imagen corporativa algo esencial para todas las empresas. En contrastes es viable expresar que aunque los efectos negativos superan los beneficios, hay efectos positivos los cuales tiene como resultado después

de una rotación de personal considerando a los empleados que deciden retirarse los cuales son pocos productivos, también aquellos que permanecen dentro del confort en las empresas así como la introducción de nuevo personal trae consigo la energía positiva y conocimiento que pueden aportarse en la empresa, tal como lo menciona (Zaballa et al., 2021), la rotación también puede beneficiar a la empresa renovando talento y mejorando procesos si gestiona adecuadamente la rotación. La empresa de estudio de caso presenta esas afectaciones de manera negativa, esto debido a que el personal que ha abandonado la empresa eran personas de más de un año de antigüedad lo que sugiere que en cuestión de capacitación sobre los procesos se tenía autonomía sobre la realización de ello y entonces con eso al momento de salir de la empresa se llevan el conocimiento de la teoría y la práctica misma que genera pérdida tanto en procesos como en optimización de los tiempos.

2.2.3 Causas de la rotación de personal:

a) Causas evitables e inevitables

Por lo que se refiere a las empresas siempre hay un grado sano (saludable) de rotación de personal, los cuales son inevitables que sucedan, esto debido a que las personas tienen diferentes causas del por el cual decidir rotar en las organizaciones, coincidiendo con el autor la definición que tiene sobre lo inevitable y evitable, acepta la idea precisa de ello. De acuerdo con Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos,

promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

1) Causas internas

Acerca de las causas que propician la rotación de personal son diversas las cuales en su mayoría pudieran evitarse, pero para ello hay mucho trabajo de por medio para erradicar esta situación, entre las causas más comunes que se señalan son percepciones internas tal es el caso de un liderazgo positivo, así como de la falta de motivación, entre otras. En este sentido (Pérez et al, 2017), sostiene que entre las causas que motivan a la rotación de personal es la carga excesiva de trabajo, además de la percepción de falta de liderazgo, de respeto y de despreocupación por parte de los supervisores y gerentes, entonces será de especial importancia seguir estrategias de capacitación para un mejor manejo de personal y relación subordinado jefe y viceversa.

Acerca de las causas de rotación de personal, es bien sabido que las personas siempre buscan el bienestar económico, horarios flexibles y por supuesto jornadas laborales no muy pesadas, cabe recalcar que si algunas de estos factores no están presentes se corre el riesgo que sean una de las causas del porque los trabajadores abandonen las empresas. En este sentido (Cifuentes, 2017) sostiene que las principales causas de la rotación son la remuneración y la extensa jornada laboral sin dejar de lado también la falta de motivación y liderazgo de los jefes.

b) Causas forzosas y voluntarias

Acerca de las causas de rotación de personal se considera que se dividen en dos vertientes: causas forzosas y causas voluntarias; las causas forzosas son por cuestiones como enfermedades, incapacidades entre otras, por otro lado, las causas voluntarias refieren a alguna razón familiar o personal, o bien decisiones que involucren la situación interna de la empresa.

Siguiendo a (Hernández et al., 2017), describe que las causas que provocan la rotación de personal se dividen en causas forzosas o voluntarias, las cuales pueden ser por muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar o personal, etc. La rotación de personal en muchas ocasiones es la consecuencia de un ambiente negativo que no permite el desenvolvimiento de los trabajadores.

1) Causas voluntarias

Con relación a las causas de rotación de personal, son la cuestión de salarios, motivación y liderazgos, cabe mencionar que para contrarrestar esta situación debería trabajarse en ese sentido para mejorar en estos puntos y disminuir estas cuestiones como motivos de la separación de los trabajadores con relación a la empresa. De igual manera García (2018), describe que las principales causas de la rotación como: salario base, motivación y liderazgo, en las cuales, de acuerdo con su estudio realizado en una empresa maquiladora de Honduras, donde se entrevistaron a 350 empleados operativos, se pudo observar que los empleados se sienten insatisfechos con el salario que perciben, debido que no les permite cubrir sus necesidades básicas o deudas; ahora, en relación a la motivación consideran que la empresa sí les brinda las capacitaciones y oportunidades de crecimiento profesional, sin embargo, no desarrollan sus habilidades y por último, tocando el tema del liderazgo, los empleados perciben una falla grande en la comunicación y el respeto entre jefes y subalternos.

Por su parte las empresas deberían preocuparse más por tener un bajo porcentaje en la rotación de personal por estas causas, al tener un equipo competitivo de líderes debería aportar para contrarrestar este fenómeno que se está viviendo en las empresas, por conta el autor Romero (2023), sostiene que el principal detonante de la rotación de personal es la baja motivación o la carencia de ella, y las variables que causan esto son salarios o prestaciones poco o nada competitivos con el mercado, la falta de reconocimiento del trabajo realizado, la excesiva

carga de trabajo, la falta de un sistema de capacitación o certificación que permita el desarrollo o la potencialización de las habilidades o capacidades de los empleados, así como, que no se atiende o escuche las inquietudes cuando es requerido.

Por otra parte, las causas de la rotación de personal tienen que ver con las compensaciones y remuneraciones que perciben las personas que en comparación con la carga de trabajo es por debajo de lo esperado, esto aunado al no cumplimiento de las expectativas que los trabajadores traen consigo. En este sentido el autor (Aliaga, 2019), menciona que los factores que causan alta rotación de personal es la baja remuneración, la carga del trabajo desempeñado en la empresa, la falta de políticas para la selección de personal, pocas oportunidades de crecimiento profesional, falta de capacitación, entre muchos otros, que son el común denominador.

Con respecto a las causas que pudieran ocasionar la rotación de personal las empresas mantienen un alto porcentaje de esta situación, entre las causas más evidentes son las compensaciones totales que las empresas ofrecen por un lado económicas y por otro emocionales por decirlo de otra manera experiencias personales, debe tenerse en consideración los tipos de rotación los cuales son internas (las que no permiten su permanencia en la empresa) y externas (en donde se ve involucradas las causas internas). Por lo que se refiere a causas de la rotación el autor Garza (2022), en su libro, "quédate conmigo". Aquellas organizaciones que logran estar en el top 20%, al crear una cultura rica en reconocimiento de sus empleados, logran disminuir un 31% su tasa de rotación. El 60% de los empleados se marchan de las organizaciones debido a sus líderes. Las causas de la rotación es la compensación total, donde explica que el salario no es el conjunto de salario más prestaciones, sino también más el salario emocional con el contenido del trabajo, expresando así que estas dos últimas razones son principales, por lo que muchas empresas están perdiendo a sus empleados.

También Garza (2022), refiere que existen dos tipos de rotación: rotación interna y rotación externa, en donde recalca que para que haya rotación externa, es porque existen causas internas que no le permiten quedarse ahí. Las causas externas no se pueden controlar, pero las causas internas si se pueden controlar. Para ello considera diversos dilemas en donde clasifica como realidades o falsas realidades, y sugiere noventa días desde la contratación de un nuevo personal a la empresa, estos mismos son cruciales sobre la permanencia del individuo en la organización.

En cuanto a las causas que provocan la rotación de personal está el ambiente laboral, ya que si los colaboradores de las empresas no tienen una percepción positiva y sus experiencias son negativas como resultados reincidirá en el fenómeno de la rotación de personal. En este sentido (Hernández et. al. 2021), expresaron que, uno de los problemas más álgidos que enfrentan las empresas es la rotación de personal, debido a factores internos relacionados con el ambiente de trabajo.

Por otro lado, otras de las causas de la rotación de personal comienzan desde los filtros que se tienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal, por un lado, la falta de claridad en la información de parte del contratante u omisión de esta, generándose en el contratado expectativas diferentes a la de la realidad, por otro lado, una entrevista poco objetiva en donde se conozca a la persona que se pretende contratar. En este sentido (Gaitán, 2023), suscita que los factores y causas por lo que las empresas industriales pueden presentar alta rotación de personal, es la falta de filtros para la selección de personal, ya que, esto implicaría que no se conozca lo suficiente de la persona contratada, a tal grado que el empleado puede no ser el indicado para el puesto por no cumplir completamente el perfil.

Esto conllevará a que tarde o temprano el empleado pueda rotar de manera voluntaria o involuntaria, provocando un impacto significativo en materia productiva y económica de la

empresa.

Acerca de las posibles causas sobre la rotación de personal son originada sobre este constructo: por ser inevitables, evitables, internas y externas, las cuales impactan en la estabilidad del personal. Estas causas no se pueden controlar, pero deben preverse para evitar interrupciones en áreas clave como créditos, cobranza y atención al cliente. A partir de los autores como (Hernández et al. 2017; Pigors y Meyers, 1985), estas causas pueden clasificarse como inevitables (no controlables) y evitables (controlables), entre las inevitables están; jubilaciones, incapacidades permanentes, entre otras, mientras que en las evitables son; percepción de clima labora negativo, motivaciones, etc. Por otra parte, las causas también pueden ser derivadas desde los inicios de proceso de reclutamiento y selección, esto debido a que si no se hace una buena gestión sobre la contratación de un nuevo personal en la empresa tiene como resultados negativos el abandono de este nuevo personal a la empresa, esto en un corto plazo, por ello siguiendo a (Gaitán, 2023), sugiere que un mal reclutamiento de nuevo personal, genera renuncias tempranas (dentro de los primeros 90 días), lo cual eleva la rotación, los errores más comunes que se comenten en esta etapa son: Falta de filtros adecuados para conocer bien al candidato, contratación de personas sin el perfil requerido, información incompleta sobre las funciones reales del puesto, expectativas laborales diferentes a la realidad. Otras de las causas que generan la rotación de personal son ligadas al liderazgo y su supervisión, así como también causas relacionadas carga emocional del puesto, la primera hace énfasis en el rol del líder que puede a ver en las organizaciones que por un lado si hay un buen líder pues hay respuestas positivas de parte del personal, pero si hay un líder que no hace su función de una forma adecuada las respuestas de los colaboradores serían negativas, esto ligado a la carga emocional sobre el puesto que traen consigo las personas desencadena en la respuesta negativa que tiene como resultado los colaboradores que deciden abandonar las organizaciones, siguiendo a García (2018) y Romero (2023), describen al liderazgo es una de las principales

causas de salida, especialmente en áreas comerciales. El desgaste emocional provoca renuncias constantes en asesores y gestores. Basado en: Liderazgo deficiente, supervisores que no brindan apoyo, falta de comunicación y retroalimentación, percepción de injusticia en decisiones internas. Estrés por cumplir metas de cobranza y colocación, presión por indicadores diarios y atención a clientes difíciles. Si bien en la empresa de estudio de caso SERVFIN, las causas que sugieren que se suscite el fenómeno de la rotación de personal son varias entre ellas la falta de ayuda por parte del líder, percepción de injusticia y el estrés, por señalar algunas de las causas relacionadas a esta empresa, pero es importante recalcar que no todo reside en estas causas, sino que también se consideran otros elementos para que el trabajador decida dejar la empresa.

2.3 Clima laboral

2.3.1 Conceptualización de clima laboral

De acuerdo con el concepto de clima laboral se debe tener una relación de estructura y colaboradores para desempeñarse de tal manera que los trabajadores se apropien de sus elementos dentro de las empresas, así pues, buscar que las percepciones de los individuos sean de manera positiva y por ende con respuestas favorable en el entorno laboral. En ese sentido (Méndez Álvarez, 2006), en el concepto de clima organizacional por la relación que se establece entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa en la misma, así la organización identifica elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos propios y dan lugar a procesos que se reflejan en su comportamiento organizacionales.

Méndez Álvarez (2006), suscribe que los compartimientos anteriores ayudan a comprender la relación que existe entre definiciones de los autores sobre el clima organizacional y el contexto psicológico. De esta forma, puede afirmarse que este último es determinante por las percepciones de los individuos de la organización y demás que la forma de actuar y de ser de los individuos son determinantes del clima organizacional.

En acuerdo con el concepto de clima laboral se debe buscar que los colaboradores tengan una buena percepción del ambiente de trabajo, de tal manera que lo que se vive internamente dentro de las organizaciones sea de una forma neutral para los distintos tipos de vista que tiene cada colaborador, por ello los elementos que se deben de considerar deben estar equilibrado con una forma positiva del como vean los colaboradores a la empresa, por ello siguiendo a (Tejeda Fernández et al., 2007), el concepto de clima laboral u organización integra actualmente diversas dimensiones, enfoques o registros que constituyen ópticas diferentes, y en la mayoría de los casos mezclas o combinaciones de los cuatro núcleos de atención: 1- La valoración de las condiciones físicas y de confort ambiental, donde se realiza el trabajo en la organización. 2- las percepciones compartidas por los miembros de una organización. 3- las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan dicho trabajo. 4- los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor.

Tejeda Fernández et al. (2007), también defiende el concepto de clima organizacional, en el que sin duda ha demostrado mayor utilidad, sobre todo a partir de 1970, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral. El clima en esta perspectiva es entendido como el conjunto de apariciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante exclusiva de los factores organizacionales existentes y que pueden tener una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también de estos factores.

Por otra parte, la definición que se tiene del concepto de clima laboral se menciona que este influye en las motivaciones y el comportamiento que los individuos tienen al interior de las empresas, entre otros elementos a considerar, lo cual puede beneficiar o perjudicar los beneficios esperados por ello es el equilibrio que se debe tener dentro de las organizaciones se debe de

buscar de tal manera que los beneficios sean mutuos, por su parte la empresa ganar, los empleados obtener recompensas y los clientes cubrir sus necesidades a través de adquirir un servicio de calidad, en este sentido Baguer Alcalá (2009), por lo que culmina con la siguiente definición: el clima influye en la motivación y el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por lo tanto en su rendimiento. El equilibrio se logra en la organización cuando las retribuciones satisfacen a las personas así mismo tiempo que la prestación de servicios de estas son útiles a la organización para lograr sus objetivos. El equilibrar el sistema es complejo, puesto que en toda la organización se tiene: Trabajadores que buscan buen salario, buen clima laboral, promoción y motivación. El empresario busca el beneficio y los clientes busca mejor calidad, mínimo de costes y el mejor servicio.

En cuanto a la definición de clima laboral, destaca la importancia que tiene las personas en ella, debido a que si estas perciben un clima positivo habrá una estabilidad positiva, por el contrario, si su percepción es negativa sus resultados serán fatales, por lo que esta parte debería ser cuidado por los interesados de mantener en equilibrio positivo a las empresas, así pues, el autor Chiang et al., (2010), define como concepto al clima organizacional, la importancia de este radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima.

Al mismo tiempo el comportamiento que tiene el individuo como trabajador dentro de una empresa no depende solamente de sus propias ideas, sino del clima laboral que perciben dentro de la organización, de tal manera que por un lado la empresa debe buscar mantener un clima laboral positivo para que las percepciones de los colaboradores sean positivas, pero también las ideas que trae consigo el individuo es un factor determinante para que se ajusten las dos partes y así obtener o aportar a un ambiente agradable dentro de las organizaciones, de esa manera según Lewin, Lippitt y White (1939, como se cita en Bordaz M., 2016), el clima laboral es el

comportamiento del individuo en el grupo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmosfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que influye en su conducta.

Este texto trata sobre el concepto de clima laboral, en primera instancia el clima laboral se da a raíz de la interacción que hay entre el entorno en las empresas y las personas, en donde influyen desde luego la conducta, el comportamiento e inclusive la cultura del trabajador, en este sentido Kurt Lewin (1951), considerado padre del concepto descrito aporta en su teoría campo psicológico el cómo influye el ambiente y la conducta, menciona que el ambiente social afecta el comportamiento del trabajador. Por otro lado también se le atribuye al clima laboral como la formación de percepciones que los colaboradores tienen del ambiente laboral, esto debido en muchas ocasiones al modelo de empresa, cultura y filosofía organizacional y al giro en el que se desenvuelve la empresa, por su parte Litwin y Stringer (1968), sugiere que el clima laboral está formado por percepciones que los empleados tienen del ambiente organizacional, estos son atribuido al modelo del clima laboral y dimensiones esenciales. Así mismo el clima laboral depende de las personas que permanecen en la empresa ya que son estas mismas están en convivencia constante dentro de su jornada laboral, el roce o conexión que se tienen en las organizaciones deriva de un buen o negativo ambiente laboral, siguiendo al autor (Schneider, 1990) en su teoría atracción, selección y abandono, indica que el clima laboral depende de las personas que permanecen en la organización, haciendo énfasis en el clima laboral como un resultado de la cultura y prácticas de los colaboradores dentro de las organizaciones. Por su parte el ambiente humano y físico sobresale la relación que se tiene del clima, la motivación y satisfacción, siguiendo a Chiavenato (2007), describe que considera el ambiente humano y físico en el desarrollo del trabajo, relacionándolo con la motivación, la satisfacción y la eficiencia de la relación individuo empresa. En cuanto a la empresa de estudio de caso refiere los conceptos establecidos anteriormente definen en su totalidad la alineación que tienen con la empresa de

estudio de caso ya que en su investigación entre otras cosas los empleados de cierta manera expresan lo que expresan los autores.

2.3.2 Factores que influyen en el clima laboral

En este sentido se debe señalar que los factores no es algo estandarizado que debe seguir todas las empresas, ya que cada una de ellas tienen su propia esencia por tanto sus particularidades en los factores, si bien es cierto pueden ser similares, no significa que sean determinante, por tano según desde el punto de vista de quien evalúa este tema es quien percibirá las particulares de los factores, por ello Según Davis, Newstrom y Robbins (1999, como se citó en Velázquez García, 2011), menciona que los factores necesarios para considerar en un clima laboral se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas los factores a saber: Factores que impactan el clima laboral, metas de la organización, medición del control, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y conflicto.

Por lo que se refiere a factores organizacionales se considera una métrica que evalué el comportamiento periódico de la percepción que se tienen sobre este, en donde las actitudes y conductas sean fundamental en las organizaciones y observar, así como influyen estas conductas en el clima laboral, así pues (Marchant, 2006), las organizaciones deberían trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y a las métricas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

También Marchant (2006), el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados tanto en las actitudes o conductas de los

miembros, como en la estructura organizacional, o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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

a) Tendencias de factores sobre el clima laboral

Por otro lado, tener en consideración las características de los factores te permite identificar las tendencias que se viven dentro de la organización, por ello el conocer los factores organizacionales da la pauta que se perciba según las necesidades de las personas dentro de la organización, por otra parte, factores individuales trae consigo la interacción que se practica dentro de la empresa, lo cual puede ser positiva o negativa según cada perspectiva. Por ello siguiendo a Gan y Berbel (2007), suscribe que se distinguen dos grandes tendencias: 1- Pone el peso en factores organizacionales, sus características son (externo al individuo, distinto a las percepciones y realidad organizacional. 2- pone el peso en factores individuales o psicológicos, el clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

Por otra parte, los factores que causa una gran tensión dentro de las organizaciones tienen que ver con la seguridad empresarial, ya que el exceso de estos factores pudiera desencadenar situaciones desagradables en las empresas, ya que se ve comprometido no solamente el factor percepción, sino que también tiene lugar situaciones que ponen en riesgos físicos y salud desgastante a los colaboradores, lo cual desencadena resultados negativos. Por su parte Villaroel Ortiz (2015), en su estudio observó que algunos de los resultados relevantes

obtenidos en el presente estudio fueron que los trabajadores sienten que los factores como el ruido, la iluminación y la temperatura no perturban ni causan falta de concentración a la hora de ejecutar sus tareas, sin embargo, sí manifestaron que el espacio es reducido y que por lo tanto es un factor que incide negativamente en el desarrollo de sus funciones.

En las empresas el hablar de clima laboral es considerar factores que influyen en el resultado que se tiene sobre la empresa, por lo que en ese sentido se considera que en cada organización se tiene factores particulares, sin embargo, tienen similitudes entre si e incluso las empresas aunque diferentes pudieran coincidir en varios de ellos, por su parte Davis y Newstrom (1999), considera que cada organización tiene factores singulares que determinan e impactan en el clima laboral dependiendo la esencia y estructura propia de la empresa financiera, los factores claves son metas de la organización, sistemas de control, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés, conflicto. En ese sentido cabe mencionar que existen las clasificaciones de factores en las empresas, estas se dan de manera singular aquí tienen un rol importante la filosofía organizacional y percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral, siguiendo a Gan y Berbel (2007), hacen mención sobre la clasificación determinantes sobre los factores del clima laboral en las organizaciones entre lo institucional y lo personal, los dos grupos de factores son: por un lado factores organizacionales; externos al individuo, por el otro factores individuales o psicológicos: percepciones, actitudes e interacciones. Por otro lado. también se pone en evidencia el analizar los factores ambientales que influyen e impactan sobre el generarse un clima laboral negativo o positivo dentro de las organizaciones, pareciera que estos tipos de factores no tienen mucha relevancia, sin embargo, juegan un papel muy importante en este sentido, así mismo Villarroel Ortiz (2015), menciona que incluso cuando algunos factores no parecen perturbadores, el espacio reducido tiene impacto negativo en el desempeño, en donde cuyas factores ambientales claves son: espacio físico, iluminación, ruido, temperatura. Hablando directamente sobre la empresa los factores que influyen

considerablemente en la generación de un clima laboral negativo recae en los factores internos que se tienen dentro de la empresa, ya que ellos son precisamente los que generan esta percepción, en cuanto a los factores ambientales no se hace énfasis en ellos, porque no están presente en la determinación de la empresa que se tiene como estudio de caso.

2.3.3 Elementos claves del clima laboral

De manera básica hay descrito elementos que pueden presentarse en todas las organizaciones al menos en similitudes, sin embargo, los elementos difieren según el tipo de características o del giro que sea la empresa. De igual manera en cuanto a los elementos Según Velázquez García (2011), quien cita a Davis, Newstrom y Robbins (1999), son los elementos que influyen en el desempeño laboral de una organización, los elementos que lo conforman son: • Liderazgo • Motivación • Comunicación • Toma de decisiones • Metas de la organización • Mediciones de control.

La importante de tener en cuenta los elementos figuran una situación importante dentro de las empresas, ya que estos pueden obtener resultados negativos o positivos dentro de la organización, por ello los elementos deben de estar alineados en el personal de la empresa ya que su percepción dentro de ella puede beneficiar o perjudicar el desarrollo o estabilidad, por eso uno de los elementos fundamentales es la interacción de las personas dentro de su área laboral. Siguiendo a García Lizano (2002), describe que los elementos contribuyen a crear un determinado tipo de clima laboral, tal como las políticas y filosofía organizacional, es la interacción de las personas que pertenecen a esta, el elemento fundamental en la creación de este clima.

Un ambiente en donde no se ofrece a todos los empleados la oportunidad de participar

en la toma de decisiones, donde la comunicación es pobre e insuficiente, unidireccional y por tanto disfuncional, las relaciones humanas no solo serán pobres, sino que incluso pueden manifestarse con violencia y resulta caótico.

Dentro de las organizaciones los líderes y altos mandos deberían de poner un énfasis de atención este elemento crucial como lo es el clima laboral, ya que, al no haber una estabilidad positiva de este tema, puede generar estrés e incluso se puede tornar violenta y muchas de las veces terminar en agresión. Por ello el autor Llana Álvarez (2006), sustenta que el clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables pueden desencadenar procesos de estrés, la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existente, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales. El clima laboral es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce por las interacciones de los miembros de la organización. El comportamiento del trabajador es un resultante de las condiciones de trabajo existente.

Llana (2007), suscribe que el clima laboral es un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo, ni subjetivo, sino intersubjetivo. Es pues una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

Dentro de los elementos como lo son la satisfacción y motivación laboral por nombrar alguno, puede ser beneficioso su medición ya que estos sirven como punto de partida para valorar si se están llevando a cabo de manera positiva dentro de las organizaciones, también otros indicadores de un buen clima laboral son la medición de productividad y eficiencia que tiene

la empresa en general, pero también de manera individual por parte de los trabajadores, lo que conlleva a pensar la importancia que tienen los elementos dentro de las organizaciones. Siguiendo a (Villaroel Ortiz Y., 2015), refiriéndose al clima laboral, expresa que el bienestar entre los empleados, la satisfacción y motivación laboral, la productividad, la eficiencia y eficacia de una unidad administrativa dependerá, entre otras cosas, de un buen Clima Organizacional.

Acercas de los elementos que se tiene en el clima laboral en las empresas de cualquier tipo es pertinente hacer mención sobre la conexión que tiene los elementos con esta percepción es allí donde justamente radica la importancia de este elemento objeto de estudio, estos sirven como modelo base para evaluar cómo afectan en la organización, en este sentido (Davis y Newstrom, 1999), mencionan que los elementos fundamentales que influyen en el clima laboral y el desempeño son: Liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, metas de la organización y sistemas de control, los cuales sirven como base para evaluar el cómo los elementos afectan a productividad, cohesión y el ambiente interno institucional. Por otra parte, también es importante señalar que los elementos sustentan que el clima laboral se compone de las percepciones compartidas destacando la filosofía organizacional y factores internos de las empresas por ello Robbins (1999), señala que el clima laboral se compone de las percepciones compartidas sobre políticas, normas y prácticas. Destacando elementos como la cultura organizacional, comunicación, motivación, liderazgo y estructura, los cuales ayudan a comprender que el clima depende tanto de los sistemas como de la manera en que los empleados interpretan dichos sistemas. También el considerar la importancia que tienen las personas en la adaptación hacia la empresa es una aportación importante en las conexiones que tiene el personal con la filosofía organizacional, de tal manera que si se logra una fusión esto disminuye paulatinamente una percepción de clima laboral negativo, siguiendo a (García Lizano, 2002), plantea que los elementos del clima laboral surgen de la interacción entre los empleados, las políticas internas y la filosofía organizacional, asegura que una mala comunicación, poca

participación o relaciones humanas deterioradas generan climas conflictivos o incluso violentos., sustenta la importancia de la participación del personal, el estilo de comunicación y las relaciones humanas en un entorno financiero de alta presión. Así mismo las empresas al considerar el bienestar de las personas y los elementos propios de la organización ayudarán a un buen clima laboral y como resultado aportará a procesos establecidos de las empresas, por lo tanto, el autor Villarroel Ortiz (2015), explica que explica que el bienestar, la satisfacción y la motivación laboral son elementos esenciales del clima, un buen clima se refleja en la eficiencia, eficacia y productividad de la organización. En cuanto a la empresa se refiere los elementos que se están consideran teóricamente tienen en cierta medida lo que se está considerando en la empresa de estudio de caso, elementos como la motivación, productividad y satisfacción son crucial en los resultados de la organización.

2.4 Empresa

De manera introductoria cabe recalcar que una empresa no necesita ser ostentosa para considerarse como tal, como es bien sabido hay diferentes tipos de empresa y según su giro es su esencia, sin embargo, independientemente del tamaño las empresas tienen el objetivo de realizar una actividad económica la cual se ofrece con la finalidad de obtener remuneraciones con ese intercambio, por tanto, a la empresa se le define como entidad que realiza actividades. Siguiendo a Andrade (1997), define la empresa “Como cualquier entidad operativa que tiene la finalidad de realizar una actividad económica en forma organizada contando para ello, con una o más personas que según su calificación realiza un determinado trabajo, que conlleva a la obtención de utilidades”. Entonces se comprende que la empresa es toda entidad que realiza una o más actividades económicas o sociales sean grande, mediana, micro o pequeña empresa (Pyme).

Todas las empresas deben seguir normas legales las cuales garanticen su formalidad dentro de un estado, por decir de otra manera la empresa en este sentido es la unidad económica que produce u ofrece bienes que son remunerados. En cuanto a empresa Reynoso Castillo (2014), refiere que en su el autor señala que en el artículo 16 de la ley mexicana señala que "para efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa".

Por otra parte, hablar de las empresas financieras, es la administración que ayudan a estos organismos a mantener su formalidad frente a otras empresas, llámese estas financieras o no financieras, privadas o no privadas, según su tipo y clasificación, las cuales tienen un mismo objetivo y la de prestar sus servicios a cambios de beneficios económicos, en este sentido también Gitman (2003), señala que las empresas financieras se refieren a la administración y los deberes del administrador financiero en la empresa. Financieras y no financieras, privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de créditos a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

Ahora bien, hablar de empresas financieras es hablar de la estrecha relación que se tiene con la economía, ya que son necesarias para el desarrollo en las entidades financieras las cuales son necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, dentro del concepto, se incluye servicios bancarios, financieros, etc. Así mismo el autor Castello Muñoz (2007), señala que las empresas de servicios financieras tienen una estrecha relación con la economía real al canalizar los flujos financieros que ésta necesita para el desarrollo económico, y a su vez, las entidades financieras captan los recursos del mercado para satisfacer las demandas de su clientela.

Castello Muñoz (2007), bajo el concepto genérico de finanzas se incluyen los servicios bancarios, así como los seguros y valores: en este sentido resulta significativo la definición de servicios financieros contenida en la directiva comunitaria relativa a la comercialización a distancias de servicios financieros al consumidor. Esto comprende todo servicio bancario.

Por otra parte, hablar de la inclusión financiera es expresar sobre la facilidad de acceso y obtención de usos de servicios financieros, haciendo relevancia a la población en general, por ello en este sentido Alberrol et al., (2016), define que la inclusión financiera es la facilidad de acceso y propensión de usos de servicios financieros formales para la población en general, haciendo hincapié en aquellos usuarios que están en condiciones de pobreza o marginación, con la intención de contribuir a romper con el ciclo de carencias.

Así mismo la administración dentro de las empresas organiza, desarrollan y desenvuelven las funciones procesos necesarios para los procesos que se lleven a cabo dentro de la empresa, en ese sentido Quintana (2020), expresa que la administración constituye una rama imprescindible e inherente a cada empresa, organización pública, privada de carácter social y organizaciones con cualquier fin debido a que en ellas se desarrollan o desenvuelven las funciones, procesos, estructura, organización por mencionar algunas facultades de la administración por lo que se comprende que tiene un carácter holístico ante todo en el ámbito empresarial.

Siguiendo la misma línea se expresa que el propósito en común es desarrollar actividades o servicios relacionadas a la producción y comercialización las cuales están pensadas en satisfacer las necesidades de las personas, estos sin poner límites a las clasificaciones o tipos de empresas que existen. Siguiendo a Sarmiento (2011), manifiesta “La empresa es una entidad u organización que se establece con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la

producción y comercialización de bienes y servicios en general para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad”.

Por otra parte, hablar de empresa no se limita a pensar en actividades o entidades que sirven para ofrecer productos o servicios a los clientes, sino que también se debe pensar en el capital (los dineros), que van a utilizarse como recursos para que la empresa opere de tal manera que eso no sea una limitante en el desarrollo de sus productos o servicios que esta ofrezca, por lo tanto hablar de empresa el autor Bravo (2007), afirma que la empresa es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios a la colectividad”.

Desde luego que las empresas deben tener beneficios económicos, ya que estos mismo son los que sostienen a cualquier organización, por lo que en este sentido García Garnica et al., (2012), refiere a las empresas son organizaciones económicas que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleos en la economía y, además, porque son de las principales entidades impulsoras del cambio tecnológico en cualquier país.

Por otra parte, cabe resaltar que las empresas son organismos que pueden ofrecer productos procesados, pero también de materias primas, así como servicios intangibles, por ello Tovar Córdova et al., (2016), la empresa es una organización en la que se coordinan los diferentes factores de productividad, recursos financieros, materias primas, mano de obra y capital mediante los cuales puede obtener.

Al igual, hablar de recurso también es hablar de las personas, materiales y servicios que

las empresas ofrecen a sus clientes, estos mismo deben ser organizados y cuidado de tal manera que la empresa satisfaga sus necesidades, siguiendo a Ortíz Hernández (2020), es una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales e inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos, en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios.

Las empresas como concepto son definidas como entidades ya sean públicas o privadas, las cuales ofrecen productos o servicios a cambio de remuneraciones económicas, los cuales sostienen a las empresas en el mundo laboral, tal como sugiere Andrade (1997), en su concepto define a la empresa como una entidad operativa orientada a realizar una actividad económica organizada, integrada por una o más personas que trabajan para obtener utilidades, haciendo énfasis en la estructura organizada de la empresa y su finalidad económica. Además, que también las empresas son una generadora económica las cuales se dedican a la producción de productos o servicios, en sus establecimientos, según la ley federal del trabajo citado por Reynoso Castillo (2014), por otra parte, como aportación especial incorpora criterios legales, como parte fundamental para comprender que es una empresa. Otras de las definiciones del concepto empresas financieras se sostiene que son organizaciones dedicadas a ofrecer recursos financieros, pero que también tiene una organización planeada, tal como él dice el autor Gitman, (2003), describe el concepto de las empresas financieras como organizaciones dedicadas a la administración de recursos financieros, incluyendo planeación, otorgamiento de créditos, evaluación de inversiones y obtención de financiamiento hacia el ámbito financiero, destacando las funciones del administrador financiero. Así mismo la inclusión de servicios financieros se considera como la fuente de acceso hacia las poblaciones vulnerables, en la cual ayuda a las personas en situaciones considerables a obtener oportunidades de origen económicas, de acuerdo con Alberro et al., (20209), expresa que define a las empresas de servicios financieros

como la inclusión financiera como el acceso y uso de servicios financieros formales, especialmente para población vulnerable y en pobreza. Introduce el concepto social asociado a los servicios financieros: accesibilidad y equidad. De manera particular la empresa que sirve como estudio de caso, tiene las características de ser una empresa de servicios financieras que tiene la bondad de inclusión hacia las familias que lo necesitan, sin dejar de lado a las personas en general.

2.4.1 Clasificación de empresas

a) Clasificaciones por su naturaleza

Con relación a las clasificaciones de empresa, se describe su variedad según en el contexto que se encuentre, en el entendido que permita la facilidad de la gestión y la toma de decisiones dentro de las organizaciones, así mismo permite tener un panorama más amplio sobre la empresa y ser analizada de una forma más certera, por ello entre otros los tipos de clasificaciones de empresa es debido a la funcionalidad de lo que ofrecen. De acuerdo con Münch Galindo (2007), se describe que las clasificaciones de las empresas se consideran más útil la siguiente clasificación: Por su naturaleza Las empresas por su naturaleza se clasifican de la siguiente manera: a) empresas Industriales. Son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos. b) empresas comerciales Son aquellas que se dedican a la compraventa de productos convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores. c) empresas de Servicios Son aquellas que se dedican a la venta de servicios a la colectividad.

También se clasifican por el sector al que pertenecen a) empresas Públicas Son aquellas que el capital pertenece al sector público (Estado). b) empresas Privadas Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales y jurídicas). 9 c) empresas Mixtas Son

aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (personas jurídicas).

Por la integración del capital a) unipersonales son aquellas cuyo capital pertenece a un solo personal. B) pluripersonales son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales.

Por su constitución legal a) compañía en nombre colectivo está formada por dos o más socios que realizan el comercio bajo una razón social, los que responden en forma solidaria e ilimitada en caso de quiebra, disolución o liquidación de la compañía. compañía en Comandita Simple está formada por uno o más socios solidarios e ilimitadamente responsables y otros, simples suministradores de fondos, llamados once socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. Compañía en comandita por acciones está formada por socios solidariamente responsables y comanditarios. Compañía de responsabilidad Limitada está formada por un mínimo de tres y máximo de quince socios, los que responden hasta por el monto de sus aportaciones individuales. Compañía anónima está formada por lo menos con dos o más accionistas, los que responden hasta por el monto de sus aportaciones. Compañía de economía mixta está formada por el estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las personas jurídicas de derecho público o las personas jurídicas semipúblicas, podrán participar juntamente con el capital privado.

b) Clasificación de empresas por su tamaño

En cuanto a las empresas o emprendimiento indiferente su giro, son clasificadas por su tamaño se muestra la importancia de esta en particular ya que garantiza una certera focalización lo cual permite que las empresas tengan una mejor dirección sobre todo las organizaciones que tienen que ver con los programas públicos, sin dejar de lado lo privatizado, de tal manera que el autor (Nieto V. et al., 2015), describe la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño es de vital importancia para los programas públicos debido a que garantiza una correcta

focalización y un direccionamiento adecuado de los recursos institucionales y financieros del sector público. comúnmente sobre tres criterios: número de empleados, el nivel de activos y el monto de ventas.

c) Clasificación de empresa de acuerdo con actividades que desarrollan

De igual manera las empresas pueden clasificarse según su actividad. la transforman de materias primas; las manufactureras producen bienes terminados. Las comerciales actúan como intermediarias y pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas. Las de servicios ofrecen atención a la comunidad, con o sin fines de lucro, como transporte, turismo, finanzas, educación, salud, servicios públicos, privados y entretenimiento. Por otra parte, Peñafiel Flores (2021), describe que las empresas pueden clasificarse: de acuerdo con la actividad que desarrollen. Actividad o giro. Origen del capital: actividad o giro • industriales: producen bienes mediante la transformación de materias primas. • extractivas: cuando se dedican a explotar recursos naturales. • manufactureras: empresas que transforman materias primas en productos terminados. • agropecuaria: su función es la explotación de la agricultura y ganadería. Comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor, su función es la compraventa. Se clasifican en: • mayoristas: cuando efectúan ventas a gran escala a otras empresas. • minoristas: las que venden productos al consumidor. • comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan una comisión por esta función. Servicio: son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener fines o no lucrativos: • transporte • turismo • instituciones financieras: • servicios públicos • servicios privados • educación • salubridad • entretenimiento.

d) Clasificación de los mercados financieros

Por otra parte, dentro de las empresas se hay la clasificación de mercados financieros, en este sentido se centra más su giro en el ofrecimiento de productos intangibles específicamente en los mercados de capitales (los dineros) cuya característica es obtener el producto de manera

intocable. Pallerola Comamala (2013), clasifica los mercados financieros: mercado monetario, mercado interbancario, mercado de deuda anotada, mercados de capitales, mercados de futuros, y mercados de opciones.

e) Clasificación de empresas de servicios financieros

En cuanto a la clasificación de los servicios financieros también abarca aquellos servicios que no tienen intermediación financiera. En estos casos, el agente financiero no maneja recursos del cliente, no adquiere la propiedad ni asume el riesgo sobre los fondos o el capital que administra y, además, no realiza inversiones ni distribuciones con dichos recursos de la organización. En este sentido Yuta González (2015), la clasificación de servicios financieros incluye, a su vez, a todos aquellos servicios que no comprende la intermediación financiera, pues el agente financiero no opera con fondos del público, no asume la titularidad ni el riesgo de los fondos que administra, y tampoco efectúa, respecto de éstos, ni colocaciones ni inversiones.

Las empresas cuentan con diversas clasificaciones entre ellas de una forma estructurada, se está por su naturaleza; es decir el giro de la empresa, por sector; ya sea esta pública o privada, por integración de capital, así como lo sugiere Munch Galindo (2007), en su clasificación integral, en donde propone una de las clasificaciones más completas según los criterios ofrece una clasificación estructural: por su naturaleza; industriales, comerciales y servicios, por sector; públicas, privadas o mixtas, por capital; unipersonales y pluripersonales y constitución legal. También otro tipo de clasificación es por tamaño en donde las pymes hasta las grandes empresas son clasificadas por el número de empleados con los que cuenta, en ese sentido el autor (Nieto et al., 2015), clasifica a las empresas por su tamaño donde utiliza estos criterios principales: Número de empleados, nivel de activos, monto de ventas. Otro tipo de clasificación es según su actividad o giro en la cual entran la empresa desde industriales hasta agropecuarias, comerciales

y empresas de servicios, según Peñafiel Flores (2021), las describe en su clasificación de la siguiente manera: Industriales; extractivas, manufactureras, agropecuarias. Comerciales: mayoristas, minoristas, comisionistas. Empresas de servicios: transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos y privados, educación, salud y entretenimiento. Por otra parte, también hay una clasificación de servicios financieros en donde la intermediación financiera define estos servicios, por ello el autor Yuta González, (2015), menciona que los servicios según la presencia o ausencia de intermediación financiera, Distingue entre instituciones financieras según el manejo de capital ajeno o propio: Con intermediación financiera: bancos, aseguradoras, financieras, sin intermediación financiera: el agente no maneja fondos del público ni asume riesgo financiero. De forma particular la empresa de estudio de campo pertenece a la clasificación de según la actividad o giro, en empresas de servicios.

2.4.2 Características de la empresa:

En el sentido de las características de las empresas tienen resulta considerar dos de ellas, en primera el tiempo optimizar este recurso resulta sustanciosa para las organizaciones, así como también la anticipación, el anticiparse tanto en los procesos como en los acontecimientos futuros es relevante para las empresas ya que en la medida de lo posible la prevención de algún acontecimiento esta considera, siguiendo a Merton (2004), menciona que las empresas de finanzas estudian de manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras asignaciones de decisión de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras: 1 tiempo. 2 anticipación.

Para Merton (2004), el sistema financieras, conjunto de mercados y otras instituciones mediante el cual se realiza las transacciones financieras y el intercambio de activos y riesgos. El sistema financiero incluye los mercados de acciones, bonos y otros instrumentos financieros, los

intermediarios financieros, las empresas de servicios financieros y las entidades reguladoras, que rigen a estas instituciones.

En el sentido de las empresas de servicio (prestaciones y experiencias), hay que recordar que son servicios por lo tanto son intangible, pero igual de importante que una empresa de carácter tangible resulta importante recalcar que las características dentro de estas no son para ser almacenadas, sino que son percepciones y experiencias que se puede considerar positiva o negativa, según los individuos, por lo tanto, el autor Miranda González (2007), las empresas de servicios son prestaciones y experiencias, por tanto, no son palpables como los bienes, es decir no se pueden probar/experimentar ante de sus adquisiciones, de los cuales derivan características: no se pueden transmitir su propiedad, no pueden ser patentados, no son susceptibles de ser almacenados, no son retornables.

Los servicios son actos intangibles, por ello, como valores agregados están las experiencias que se le da al cliente, ofreciéndole una estancia positiva en la hora de adquirir los servicios financieros.

En este sentido la empresa de producto financieros Los productos y servicios financieros tienen una serie de características adecuadas afines con la forma en que se ofrecen y comercializan, lo cual define la particularidad de los servicios. La característica más importante y notoria de los servicios financieros como ocurre con todos los bienes es su intangibilidad. Esto se debe a que la actividad financiera no genera un producto tangible que pueda percibirse físicamente, los servicios no pueden evaluarse o probarse antes de su compra, lo que aumenta la percepción del cliente. En este sentido el autor Losada Talleda (2016), sugiere que los productos y servicios financieros tienen una serie de características asociadas a la prestación y comercialización del servicio, que determinan la singularidad del marketing de este sector. La característica más relevante y distintiva de los servicios financieros, como de todos los servicios,

es la intangibilidad. Esta característica es inherente a la actividad financiera, puesto que el resultado de esta no es un objeto físico o material aprehensible por los sentidos. Los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos, lo que produce un incremento del riesgo percibido por el cliente, es decir, del temor a no acertar con la decisión de compra o contratación.

Esta característica hace referencia a que el momento y el lugar de la prestación o producción del servicio coinciden de forma total o parcial con el momento y lugar de la contratación y, de alguna manera, de “disfrute” del servicio. Esto hace que los elementos “personas y espaciales” que entran en juego en ese momento y lugar (personas/espacio) puedan ser muy determinantes de la experiencia y, por ende, de la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Por otra parte, las organizaciones recientes necesitan estas características para adaptarse, mejorar su desempeño y mantenerse en un ambiente cada vez más dinámico y tecnológico, las empresas modernas deben de estar a la vanguardia si quieren asegurar su éxito en el mercado laboral, siguiendo a Quintana (2020), expresa que la empresa u organización moderna tiene características que le permiten ser eficientes, reactivas, productivas, competitivas e integran sus actividades con las tecnologías de la información y comunicación.

Las empresas de servicios financieros tienen sus propias particularidades las cuales son diferenciadas de las demás empresas, ya que ofrecen productos intangibles, eso las hace distintos al resto de las demás, por su parte Miranda González (2007), expresa que las principales características residen en las empresas de servicios y especialmente las financieras presentan características propias que las diferencian de las empresas de productos tangibles tales: Los servicios son prestaciones y experiencias, no objetos físicos. No pueden probarse antes de adquirirlos, lo que aumenta la incertidumbre del cliente. No se pueden: (almacenar, devolver, transmitir su propiedad y patentar). Sientan su relevancia en la naturaleza intangible del servicio

y el rol de la experiencia del cliente, que influye directamente en la percepción y satisfacción. Por otra parte, hay una singularización de características financieras e intangibles exclusiva en un tema, como lo es el marketing, siguiendo a Losada Talleda (2016), indica que las características las considera de la siguiente manera: La característica más distintiva de los servicios financieros es la intangibilidad total: no se genera un producto físico. El cliente no puede evaluar el servicio antes de contratarlo, la prestación del servicio coincide en tiempo y lugar con su contratación (“inseparabilidad”), los elementos humanos y físicos (personas y espacios) influyen en: Losada explica cómo las características del servicio financiero afectan la percepción del consumidor y condicionan las estrategias de comercialización. Otra manera de observar las características de las empresas radica en las percepciones que se tienen sobre ella, por tanto, Quintana (2020), las describe así, las empresas financieras deben adaptarse a un entorno tecnológico y dinámico, lo cual impacta en su estructura y forma de servicio. Aportaciones principales: Eficiencia, productividad, reactividad, competitividad e integración de tecnologías de información y comunicación (TIC). La empresa de estudio de caso tiene las características de ser intangible en la cual se mide a través de indicadores de la satisfacción del cliente, así que la experiencia que se ofrece junto con el servicio debe ser siempre de calidad.

2.5 Metodología lean six sigma

En cuanto al método six sigma se refiere es una herramienta que permite identificar mediblemente la problemática en las empresas de una forma analítica asegurando el buen funcionamiento de la empresa, en este sentido Ben Ayala (2016), refiere que el seis sigma es un planteamiento analítico basados en hechos estadísticamente comprobado con el objetivo de mejorar el buen funcionamiento de la empresa (fabricación, administración, etc., a un coste más bajo) y de asegurar la calidad (con una finalidad del 99.99%) de los productos o servicios destinados a los clientes.

Mismo autor comenta que el nombre de este método proviene de una herramienta estadística precisa: la desviación estándar que representa la letra griega σ . El seis sigma la utiliza en el análisis de un proceso para proporcionar un producto en un intervalo de calidad, dicho de otra forma, sin alejarse más de 3σ del promedio general, que el cliente y la empresa esperan. Así pues, esto permite limitar la variación y los defectos del proceso.

Por otra parte, en cuanto al origen del método lean six sigma se remota a los años 60 en Toyota con la finalidad mejorar su eficiencia en la producción y poder competir con Estados Unidos en la elaboración de vehículos, siguiendo a Martínez Mayoral et al., (2022), sugiere que el sistema de producción lean o lean manufacturing como también se le conoce, tiene sus orígenes en Toyota, hacia los años 60, en los que la producción eficiente, just in time, era el único camino para que Japón pudiera competir con la supremacía de Estados Unidos en la producción automovilística, este sistema de producción es el que ha guiado su integración en los sistemas de mejora continua.

También mismo autor comenta que el método lean six sigma para la producción y fabricación es una colección de prácticas de negocio, estrategias y métodos que se enfocan en la eliminación de los desperdicios (o desechos), y la mejora continua dentro de la organización. Lean es equivalente a la velocidad, y se aplica tanto a procesos de fabricación como a servicios.

En efecto hablar de six sigma, es pensar en una herramienta de mejora continua, el cual busca establecer un compromiso de calidad utilizando el método y sus etapas en cada proceso que se requiera rediseñar, en tal sentido Gómez Fraile et al., (2003), menciona que al ser una herencia de las filosofías de Deming y Juran, six sigma tiene como principal fundamento el establecer un compromiso con los clientes para ofrecer productos de la más alta calidad a un menor costo. seis sigmas es una metodología rigurosa que utiliza herramientas y métodos estadísticos para definir problemas: tomar datos, es decir, medir, analizar la información;

emprender mejoras; controlar procesos; rediseñar procesos y productos existentes o hacer nuevos diseños, con la finalidad de alcanzar etapas óptimas, retornando nuevamente a alguna de las otras fases, generando un ciclo de mejora continua.

Siguiendo el texto anterior, mismo autor comenta que six sigma tienen dos dinamizadores; el primero es la reducción de costes ocasionados por la deficiente calidad. Six sigma se orienta a resultados concretos.; el segundo dinamizador es la ruptura de la complacencia, hacia una sensación de urgencia y necesidad de situarse en los niveles de estándar mundial.

De acuerdo con la reducción de horario laboral, Meso Bastero (2025), refiere que Como se cita a O'connor y Schor (2022) (citados en Meso Bastero, 2025), han retomado la postura de los antiguos economistas, argumentando que la reducción de la jornada laboral podría mejorar la calidad de vida de los trabajadores y fomentar una cultura de consumo más sostenible. La reducción de las horas laborales se presenta, por tanto, como una herramienta para enfrentar desafíos contemporáneos, tales como el equilibrio entre la productividad empresarial y el bienestar personal.

Así mismo Hernández (2025), menciona que una reducción de jornada nos invita a quitar el trabajo del centro de la vida, y eso es un golpe para la identidad de muchos, porque la cultura laboral actual percibe como más comprometido a quien se va más tarde, pero si queremos que prospere la jornada de 40 horas, tiene que haber un desmantelamiento muy fuerte de las creencias actuales”, afirma Melhina Magaña, CEO de Daucon.

Por otro lado, Chávez Rosales (2025), menciona que para lograr el equilibrio trabajo-vida que maximice el bienestar, científicos de la salud y economistas aproximan el problema comparando a los que trabajan la jornada legal con los que trabajan sólo unas cuantas horas y los que trabajan muchas horas. Es evidente que el equilibrio entre trabajo-familia variará

dependiendo de las características individuales. Las diferencias más pronunciadas del equilibrio trabajo-vida se dan entre hombres y mujeres.

Por otra parte, Velázquez Narváez (2024), describe que los factores de riesgo psicosocial constituyen un fenómeno que influye en las actividades laborales y que debe ser abordado por los expertos en prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, para tomar las medidas necesarias que eviten su padecimiento entre los trabajadores. Invertir más tiempo de lo debido ya sea permaneciendo en el trabajo horas extras o simplemente llevándose trabajo a la casa, como lo admite el 40% de los participantes en este estudio, influye sobre el desempeño en otras áreas de la vida cotidiana principalmente, sobre el tiempo que se comparte con la familia.

Lean Six Sigma es una metodología integrada que ayuda a las empresas a corregir ordenadamente la calidad, la eficiencia y la competitividad de sus procesos, mediante la aplicación sistemática de herramientas estadísticas y la eliminación de actividades innecesarias, este método disminuye la variación, reduce los errores y mejora el control de costos, sin perder de vista la satisfacción del cliente. Además, su implementación impulsa una cultura de mejora continua enfocada en resultados medibles y en el cumplimiento de estándares internacionales, convirtiéndolo en un factor fundamental para el crecimiento y la permanencia de las empresas. En el contexto de la empresa de servicio financiero de estudio de caso, tiene la particularidad de justificarse la aplicación de la implementación, con el propósito de proponer una mejora en reestructuración de horario, por sus bondades esta herramienta cumple con cada etapa de la metodología lean six sigma, atendiendo. Para ello se analizó una de las variables en donde se obtuvo que el horario laboral debería ser innovado, con fin de contrarrestar la problemática en la empresa, lo que a su vez se pudo medir la respuesta obtenida de esta aplicación.

CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se exponen referentes metodológicos que guiaron esta investigación, esenciales para garantizar su rigor y validez. Se presenta el enfoque, alcance, población y muestra, así como las técnicas de recolección de datos y las decisiones metodológicas adoptadas.

3.1 Enfoque

Cuantitativo

Muñoz Rocha (2015), afirma lo siguiente sobre una investigación es cuantitativa cuando se privilegia la información o los datos numéricos, por lo datos generales estadísticos que son interpretados para dar noticia fundamentada del objeto, hecho o fenómeno investigado. La estadística se emplea en la medición tanto de fenómenos sociales como los de las ciencias naturales, como diversos tipos de encuestas de percepción o seguimiento de eventos sujetos a porcentajes de efectividad para dar por algo comprobado.

También para Rocha (2015), los instrumentos para recolectar datos estadísticos pueden ser diseñados por el propio investigador, pero está la recopilación resulta onerosa, tanto económicamente como por el trabajo invertido.

Por su lado, Baena Paz (2017), señala que resulta con frecuencia inaplicable en muchos tipos de investigación social, aunque proporciona una base útil para establecer comparaciones con la investigación cualitativa, más común en las ciencias sociales.

Por ello se entiende que el enfoque cuantitativo para Muñoz Rocha (2015), son datos numéricos y medición para la comprobación de algo, mientras que para Baena Paez (2017), es la base para realizar comparaciones con la investigación cuantitativa, pero ambos autores coinciden en que el enfoque cuantitativo se puede aplicar en las investigaciones de las ciencias sociales y ciencias naturales, como aporte personal el enfoque cuantitativo tiene la característica de medición numérica que se interpreta a través de análisis y se expone como estadísticas, graficas, entre otros.

Cualitativo

En relación con Tamayo (2003), señala que el enfoque cualitativo por su enfoque metodológico y su fundamentación epistemológica tiende a ser de orden descriptivo, orientado a estructuras teóricas y suelen confundirse con la investigación etnográfica dado su origen y su objeto de investigación.

También Tamayo señala que la utilización de forma preferente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada. Estos paradigmas cualitativos e interpretativos son usados en el estudio de pequeños grupos: comunidades, escuelas, salones de clase, etcétera.

En cuanto a Hernández Sampieri, et al. (2006), refieren que se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Según Tamayo para el enfoque cualitativo es de orden descriptivo dirigidos a estructuras teóricas y son datos interpretativos de pequeños grupos, mientras que para Hernández Sampieri (2006), son la recolección de datos sin medición numérica.

En aportación personal el enfoque cualitativo tiene la facultad de interpretar cualidades descriptivas dentro de una investigación, y da la facultad de sustentar datos desde la perspectiva del investigador, por lo que se debe de tener cuidado al momento de su recolección.

Mixto

Por lo que se refiere al enfoque mixto Bagur-Pons, et al., (2021), señala que el enfoque integrador de la metodología mixta (MM) permite fusionar las perspectivas cualitativa y cuantitativa durante el proceso de investigación. La flexibilidad, la naturaleza del fenómeno o la densidad analítica son aspectos esenciales para la integración.

Por otra parte, Cutanda-López (2021), describe que un enfoque de indagación que implica la recolección tanto de datos cuantitativos como cualitativos integrando ambos y empleando distintos diseños que conllevan determinadas asunciones filosóficas y marcos teóricos.

En cuanto a Medina Romero, et al., (2023), el método mixto, como su nombre lo indica, combina elementos de los métodos cuantitativo y cualitativo. El enfoque Mixto busca las fortalezas de ambos métodos para obtener una comprensión más completa y enriquecedora de los fenómenos estudiados.

Como aportación personal, se coinciden con los tres autores seleccionado en el enfoque mixto, ya que es precisamente la unión de lo cualitativo y cuantitativo con lo cual se fortalece la investigación de una manera más consistente al momento de obtener información.

3.2 Alcance

Con respecto a los alcances, Hernández Sampieri et al., (2006), señala que el alcance del

estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional a explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances. Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios descriptivos por lo general son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa.

También Hernández Sampieri (2006), describe de esta manera. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Acerca de los estudios descriptivos uncialmente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. La investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del

establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables.

De modo similar Ñaupás Paitán (2018), puntúa que algunas veces una investigación puede caracterizarse como básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea en esencia exploratorio contendrá elementos descriptivos; o bien, un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances, puestos (causas de la evasión tributaria) y quiénes evaden más. El estudio se inicia como exploratorio, para después ser descriptivo, correlacional y explicativo (no puede situarse únicamente en alguno de los tipos citados). Investigaciones según el estado de la ciencia y alcance de los resultados: aquí incluye a los estudios exploratorios, descriptivos y explicativos.

Los estudios exploratorios sirven para identificar problemas mediante la revisión de la literatura y realizar investigaciones posteriores.

Los estudios descriptivos sirven de base a las investigaciones explicativas. No requiere formular hipótesis. “En el área de la investigación clínica son habituales los estudios que describen la frecuencia de presentación de las enfermedades, y de los diferentes cuadros clínicos y los que examinan la asociación de características clínicas con signos radiológicos, histopatológicos, bioquímicos, etc.

Los estudios explicativos, se basan en problemas debidamente formulados y que buscan la relación de causa-efecto. Necesariamente trabajan con hipótesis, que explican el efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente.

En definitiva, para Hernández Sampieri (2006), menciona que los alcances de los estudios dependen de la estrategia de investigación, pero enfatiza que en cualquier estudio se pueden incluir más de un tipo de alcance, para él es posible que la investigación se inicie exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, mientras que para Ñaupás (2018), comenta que, aunque un estudio tenga un tipo de alcance, puede presentar características de otros alcances, pero no deja de perder su objetividad. Como aportación personal, se considera que para determinar el tipo de alcance de una investigación es necesario tomar en cuenta el enfoque elegido. De esta manera, es posible asegurar una conexión equilibrada entre el proceso de indagación y los objetivos planteados.

3.3 Población y muestra

Con relación a población y muestra, Tamayo (2003), señala que la población y muestra: generalmente estos dos temas se tratan siempre juntos, aunque tienen sus diferencias, que conviene aclarar. En algunos casos, al tratar el tema de población se introduce el concepto de universo, al cual se le da igual significado, pero en realidad son de diferente contenido y tratamiento, debido a los resultados que arrojan.

Así mismo el autor señala a la Población: como totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. Muestra: a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades, de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica

que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesaria una muestra totalmente representativa y, por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

Para Bernal torres (2010), la población y la muestra objeto de estudio, determina una vez concebida la idea de investigación, y luego de tener claridad sobre el problema que se va a investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, contar con una justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear la hipótesis o las preguntas de investigación, definir el tipo y el diseño de la investigación, el otro aspecto para tener en cuenta es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés.

En cuanto a Bernal Torres (2006), refiere a la población como el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Tamaño de la muestra En la investigación científica, el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo.

En coincidencia con Tamayo (2023), se reflexiona que la población y la muestra se consideran de manera conjunta debido a sus similitudes. La población se entiende como la totalidad del fenómeno de la investigación, mientras que la muestra corresponde a una parte cuantificada de la población. Según Bernal Torres (2006), menciona a ambos conceptos población y muestra, orientan la construcción de la idea de investigación: la población se concibe como el conjunto de todos los elementos involucrados, y la muestra se determina siguiendo criterios estadísticos. Como aportación personal, puede señalarse que los autores coinciden en considerar a la población y la muestra como elementos fundamentales para garantizar la validez

de un estudio; sin embargo, difieren en el enfoque desde el cual abordan estos conceptos.

3.4 Técnicas de recolección

Con la relación a las técnicas de recolección Muñoz (2015), señala que la metodología de la investigación es la misma para cualquier ciencia o grupo de ciencias; sin embargo, en términos metodológicos, donde las ciencias toman distintos derroteros es en las técnicas e instrumentos de recolección de datos o información.

Muñoz (2015), comenta. Los diferentes instrumentos y técnicas de recolección de datos aplicados en la investigación no son exclusivos de algún tipo de investigación (cuantitativa, cualitativa o mixta); por ello, podemos afirmar que la mayoría de las investigaciones son mixtas; así, encontramos el cuestionario y la entrevista tanto en las investigaciones cualitativas. como en las cuantitativas, estas últimas con acentuación en la medición (por ello el nombre de investigaciones cuantitativas).

Por su parte Bernal Torres (2010), refiere que “la confiabilidad y validez de la medición total o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. Confiabilidad: La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios”. O como afirman McDaniel y Gates (1992): “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” (p. 302).

En cuanto a Gómez Bastar (2012), señala que las técnicas de recolección de datos: La recolección de los datos, dependerá en cierta medida del tipo de investigación, y obviamente del problema planteado, y se podrá efectuar desde: Ficha bibliográfica. Observación.

Entrevista. Cuestionario. Encuestas.

Con respecto a las técnicas de recolección se ha señalado que estas no son exclusivas de un tipo de investigación cuantitativa y cualitativa (Muñoz Rocha, 2015), argumenta que las técnicas de recolección de datos no son exclusivas de algún tipo de investigación cuantitativa y cualitativa, mientras que Bernal Torres (2010). sostiene debe de reunir los requisitos esenciales confiables y de validez, en tanto Gómez Bastar (2012), sustenta que la técnica de recolección de datos dependerá del tipo de investigación y problema planteado. En aportación personal se coincide con los tres autores que la técnica de recolección de datos no es exclusiva de un solo enfoque, a su vez se debe de reunir requisitos confiables y válidos, dependiendo del tipo de investigación.

Por su parte Guevara Rodríguez (2019), menciona que el proceso sistematización y síntesis de datos cualitativos, permite una triangulación de documentos narrativos, combinado con diferentes fuentes de información. Ventaja: Pueden ser consultados en cualquier momento y ser analizados cuantas veces sea preciso. Desventaja: No siempre se puede tener acceso a éstos, y a veces es complicado encontrarlos.

Estudio de caso

En cuanto a Yin (1994), “refiere a que un estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno actual en su contexto real, en el que no están claros los límites entre el fenómeno y el contexto dificultando su análisis, y en el que se usan diversas fuentes de evidencia”.

Por lo que se refiere al estudio de casos, Villarreal y Landeta (2010), indican que este diseño puede ser utilizado cuando se busca ilustrar, representar, expandir o generalizar una

teoría (generalización analítica).

En relación con el estudio de casos, Soto et al., (2019), refiere que el estudio de caso es una técnica o instrumento ampliamente utilizado en las ciencias humanas tiene una doble utilidad: para el aprendizaje de la toma de decisiones y como una modalidad de investigación.

Por lo que se refiere al estudio de caso, Neubert (2023), menciona tres tipos de estudios de casos: los estudios de caso explicativos se utilizan para exponer supuestos vínculos casuales en situación de la vida real demasiado compleja para ser investigadas con método experimentales, los estudios de casos exploratorios son la mejor opción si se sabe poco del tema, los estudios de caso descriptivos son apropiados cuando se pretenden describir un fenómeno en su contexto del mundo real.

Aportación personal, en el cual es estudio de caso de refiere a una metodología integrada que combina la teoría con el contexto de la realidad actual sobre un tema de investigación, es una metodología cuya estrategia permite el análisis de fenómenos, sobre el cual se construye conocimiento analítico que permite apoyar decisiones, en clasificación de estudios explicativos, exploratorios y descriptivos resalta la capacidad de adaptación a distintos objetivos investigativos.

3.5 Decisiones metodológicas

En consistencia a las definiciones de los tipos de enfoques según los autores Tamayo y Hernández, entre otros, con base a ello, esta investigación tiene un giro de corte cuantitativo. Se optó por un enfoque cuantitativo debido a que se buscó medir percepciones y tendencias mediante datos estructurados, permitiendo identificar patrones asociados a la rotación de personal y al clima laboral desde una perspectiva descriptiva.

Para comprender a profundidad el fenómeno suscitado en la empresa financiera, que tiene un tema poco conocido en ese sentido, se ha determinado utilizar el estudio de caso, ya que permite el entendimiento y explicación de las variables de esta investigación.

Al describirse los tipos de alcance dentro de las investigaciones, se determina que a lo señalado por Hernández (2006) y Ñaupás (2018), esta investigación es de alcance descriptivo por las características con lo que cuenta la investigación.

Por el fenómeno que se estudió en esta investigación se consideró como universo de población a colaboradores activos y excolaboradores de la empresa, de un periodo de cinco años, desde el 2019 al 2024, contemplando a 10 colaboradores activos en la empresa y 42 personas excolaboradores. El tamaño de la muestra se calculó con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, obteniendo una muestra de 53 personas a considerar y 10 personas activas.

Con base en los autores Bernal torres et al., (2010); las técnicas utilizadas en esta investigación son las siguientes: Como primera técnica para la variable independiente (rotación de personal), fue la encuesta con respuesta afines a la escala Likert complementando con preguntas abiertas. El instrumento consta de 15 preguntas de opción múltiple y cinco preguntas abiertas, la cuales se aplicó a excolaboradores (ver anexo Encuesta).

Así mismo se utilizó la técnica de análisis de documentos en donde se revisó documentos generales de entradas y salidas de personal durante los años 2019 al 2024 de la empresa financiera, con la finalidad de recolectar información relevante (ver anexo guía de documentos a revisar).

La tercera técnica para ambas variables (rotación de personal y clima laboral) fue la observación en un tiempo determinado por persona a observar, las cuales, por cuestiones de privacidad de información, se identificaron a los 10 colaboradores por P1, hasta llegar a P10, cuyo instrumento es una ficha técnica (ver anexo de guía de observación) en la que se analizó a través de la observación al informante activo en turno, considerando, desde el comportamiento del colaborar, elementos de la rotación de personal y de clima laboral.

El trabajo de campo (observación, revisión de documento y encuestas), se llevó a cabo durante los meses de mayo, junio, y julio de 2025.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de las tres técnicas de recolección de datos, utilizadas en esta investigación, para las variables independiente y dependiente (rotación de personal y clima laboral, respectivamente). Como primera técnica se aplicó la observación, como segunda técnica fue el análisis de documentos de la organización, y la tercera técnica utilizada fue la encuesta, la cual se aplicó a 38 excolaboradores de la empresa, que participaron durante los años 2020 al 2024.

4.1 Descripción de la empresa

La empresa financiera SERVFIN, es una institución de servicios múltiples, que oferta servicios de crédito y ahorro, así como de actividades en colaboración con otras empresas nacionales e internacionales.

Su filosofía organizacional está compuesta por valores, visión, misión, un propósito y siete principios.

Valores: Honestidad, lealtad, pasión por el cliente, trabajo en equipo, mejora continua, ejecución impecable, confianza y respeto mutuo.

Visión: Crear valor y prosperidad incluyente.

Misión: Permitir innovación permanente e impulsar la libertad, el estado de derecho y la igualdad de oportunidades.

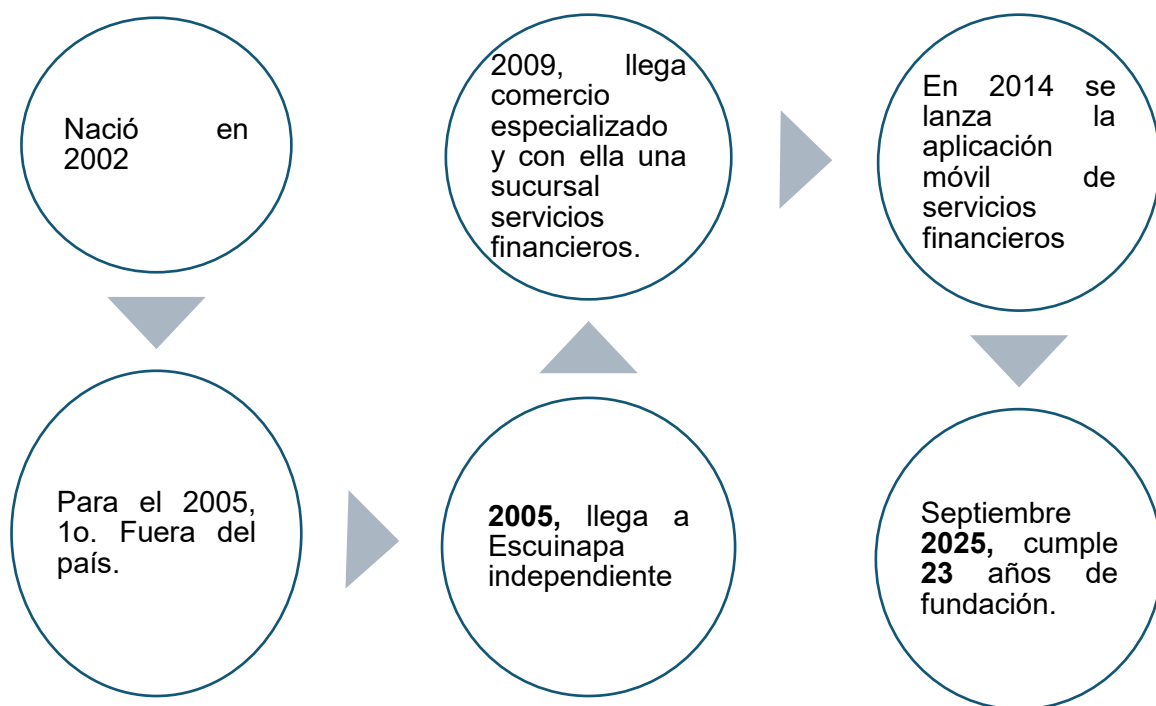
Propósito: generar prosperidad incluyente.

Y siete principios: vamos por todo todos, desarrollo de nuestra gente, liderazgo constructivo, hablemos bien de nosotros, no sorpresas no escusan solo resultados, siempre innovamos y somos un solo equipo.

En el mercado nacional, SERVFIN tiene una línea de tiempo que inicia en 2002:

Línea de tiempo de la empresa

Figuras e imágenes 3: Línea de tiempo de la empresa financiera



Fuente: información interna de empresa (2002)

4.2 Resultados por variables

Observación directa

Para llevar a cabo la técnica de observación directa se estructuró una ficha técnica en donde se plasmaron preguntas que sirvieron de guía para la práctica de la técnica (ver en el apartado de anexo), fue realizada en la empresa financiera SERVFIN, durante la última semana de mayo hasta la tercera semana de Junio del presente año, con un total de cuatro semanas, en

los días de lunes a viernes utilizando seis horas diarias enfocado a dos participantes por día, distribuidos en tres horas por participantes. La observación se realizó de forma directa utilizando una herramienta tecnológica (cámara de celular), con la cual se tomó fotografías y videos claves que sustentan estos hallazgos, como evidencia.

Una vez recabada las evidencias de la observación directa, se organizaron los datos a través de contabilizar las coincidencias de las cuestiones que se pretendían observar, posteriormente se analizaron a través de gráficas las cuales ayudan a una mejor comprensión de la información.

Revisión de documentos internos

En la aplicación de esta técnica, se llevó a cabo una revisión y análisis de documentos internos de la empresa financiera SERVFIN, acerca de la empresa incluyendo informes de registros de excolaboradores, registros de empleados, desempeños pertinentes a la rotación de personal y el desempeño laboral.

Estos documentos proporcionan información relevante desde el año 2020 hasta el 2024, y se obtuvo información sobre las contrataciones y deserciones de personal. Ubicando así las causas de su salida de la empresa.

Encuesta

Para llevar a cabo la técnica de la encuesta fue necesaria la creación de un cuestionario con preguntas estructuradas de quince reactivos, con un complemento de preguntas demográficas, dicho cuestionario se divide en tres fases, en la primera etapa están elaboradas cuatro preguntas con el fin de obtener datos demográficos del participante, en la segunda fase (preguntas claves para la investigación), fueron necesarias quince interrogantes, donde die de ellas fueron para la variable rotación de personal y las otras ocho para la variable clima laboral,

y en la tercera etapa fueron hechas cinco preguntas abiertas en relación de ambas variables con la finalidad de obtener información para fortalecer la investigación.

Las encuestas fueron diseñadas para excolaboradores de la empresa financiera SERVFIN, en la cual se buscó obtener respuestas claves para la determinación de su salida de la empresa; su aplicación se realizó apoyados en el Google Form; se envió el link del formulario, a los 53 participantes. Del total de encuestas enviadas, se obtuvo respuesta de treinta y ocho, y se analizó utilizando las gráficas generadas por el formulario, para posteriormente analizarse a través de un análisis representativo (se muestra más adelante).

Los resultados obtenidos evidencian tendencias relevantes en relación con las hipótesis planteadas, obteniendo información clave de la investigación se han obtenido respuestas de treinta y ocho encuestas a excolaboradores de la empresa.

Las encuestas se aplicaron considerando las dos variables de la investigación, rotación de personal y clima laboral, de las cuales las primeras siete preguntas son para la rotación de personal y las ocho restantes para clima laboral, así mismo se complementó con cinco preguntas abiertas en donde se obtuvieron diferentes respuestas.

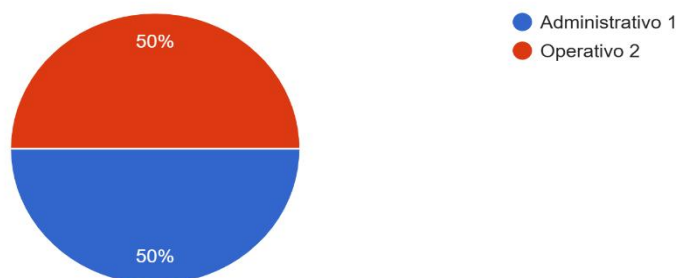
En donde el cargo que tenían en la empresa esta igualitario ya que la mitad tenía puesto administrativo y la otra mitad tenía puesto de operaciones, los cuales dan como resultados diferentes respuestas de la empresa.

Las personas encuestadas oscilan en edades de entre veinte a cuarenta y cinco años aproximadamente, de las cuales veintiséis son del género femenino y solo once son del sexo masculino, predominando las excolaboradoras mujeres. Habiendo entre los encuestados diferentes niveles de estudios desde la secundaria hasta el más alto como lo es la universidad siendo el resultado de veintidós personas con nivel de licenciatura.

Datos demográficos

Gráficos 1: Área desempeñada

Categoría
36 respuestas

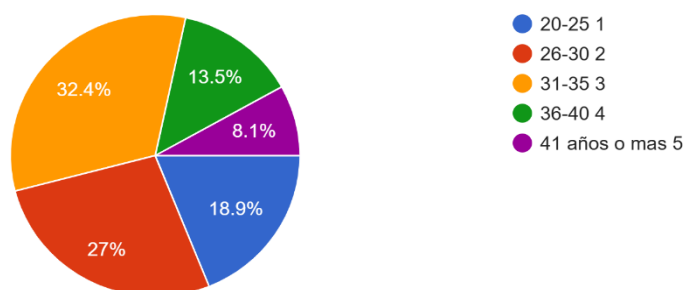


Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

El 50% de los excolaboradores se desempeñaban en puesto administrativo, a la par el otro 50% de los participantes tenían puestos operativos, dentro de la empresa.

Gráficos 2: Rangos de edades

Edad
37 respuestas



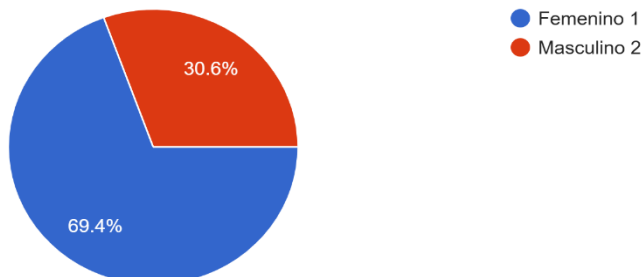
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

Sobre la edad, el 27% (8 de los 38 encuestados) son jóvenes adultos, 10 son de entre 26 a 30 años, 11 personas fueron de entre 31 a 35 años, 6 encuestados son de entre 36 a 40 años y 3 con más de 40 años.

Gráficos 3: Sexo del participante

Sexo

36 respuestas



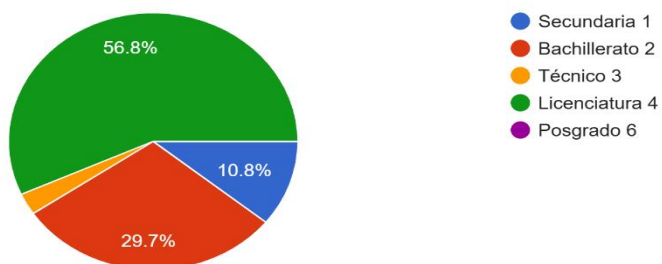
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

De los 38 encuestados, solo 36 contestaron al sexo que los identifica, en donde 69.4% (26 personas) son del sexo femenino y 11 del sexo masculino, siendo así mayoría del sexo femenino.

Gráficos 4: Nivel académico

Nivel de escolaridad

37 respuestas



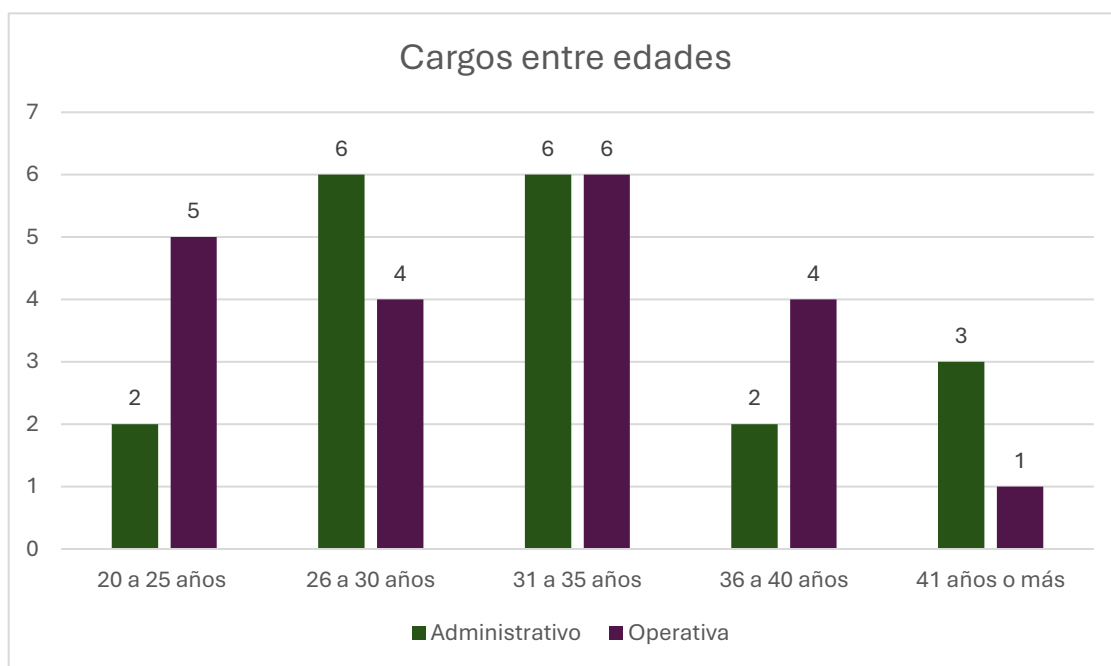
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

En el nivel de estudio se obtuvo de casi toda la mayoría de los grados académicos, en donde 4 personas son de nivel secundaria, 10 de nivel preparatoria, 1 persona con nivel técnico, un alto índice (22) de los encuestados son de nivel licenciatura.

4.3 Análisis descriptivos de datos demográficos

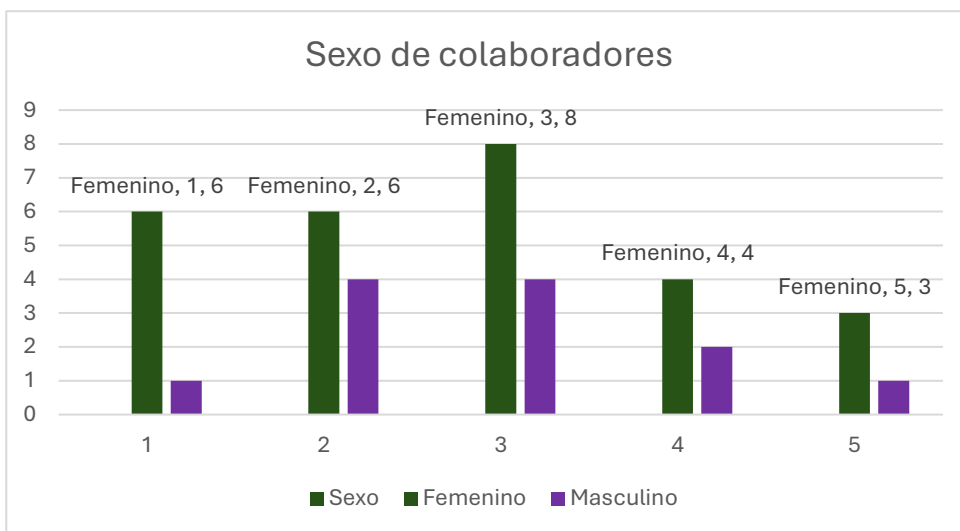
En el siguiente apartado se analizaron los datos generales relevantes de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, así como también el análisis de la media y la moda, mediante gráficos ilustrativos.

Gráficos 5: Edades y puestos



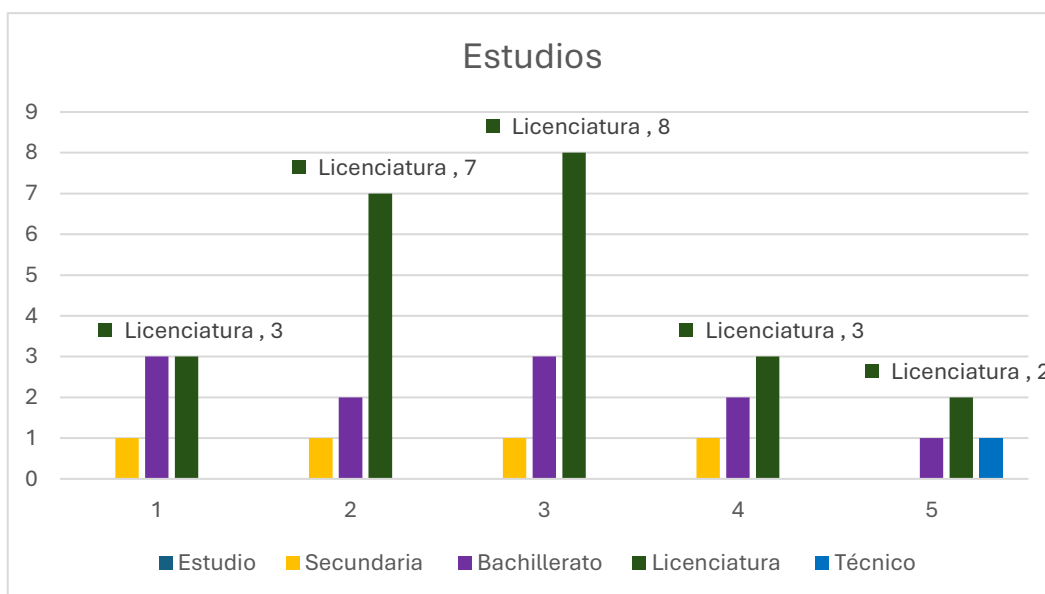
Fuente: Elaboración propia, con datos demográficos obtenidos de la encuesta.

Entre los cargos de la empresa financiera, tanto en los puestos administrativos como en los operativos, se observa que los administrativos están ocupados principalmente por jóvenes de entre 26 y 35 años. En cambio, los puestos operativos suelen estar desempeñados por personas de entre 25 y 40 años.

Gráficos 6: Sexo del colaborador

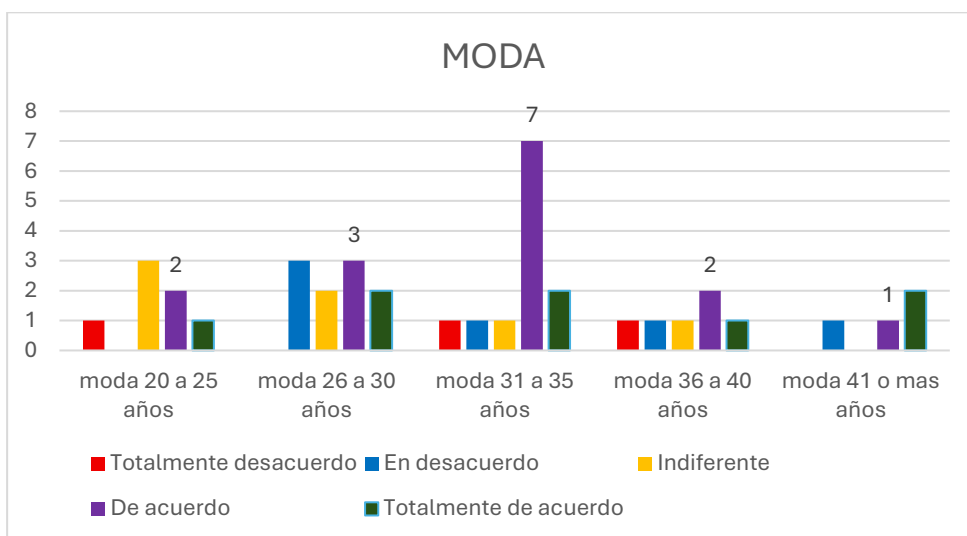
Fuente: Elaboración propia, con datos demográficos obtenidos de la encuesta

La mayoría de los excolaboradores en la empresa financiera eran de sexo femenino, por lo que el sexo masculino es significativamente menor.

Gráficos 7: Grado de estudios

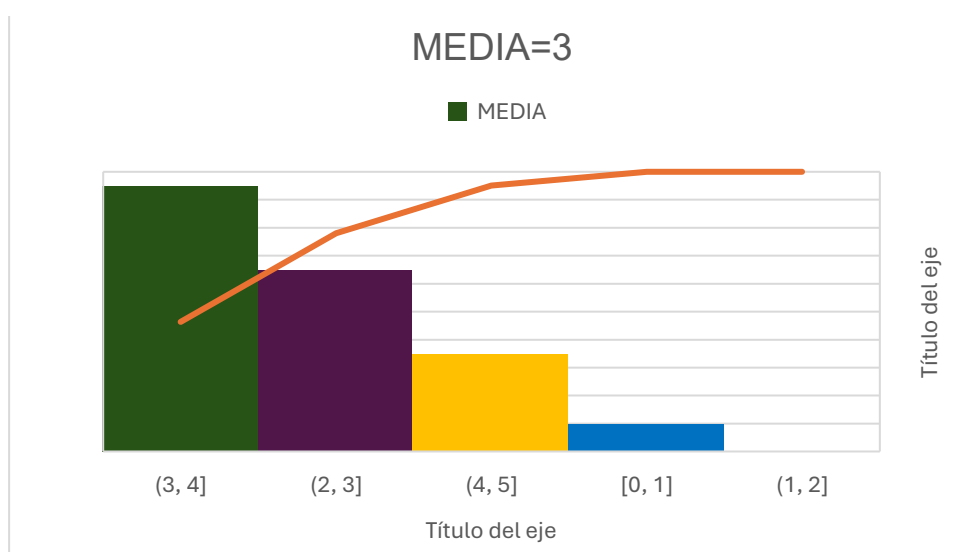
Fuente: Elaboración propia, con datos demográficos obtenidos de la encuesta.

De las personas que estaban trabajando en la empresa la mayoría tenía una licenciatura terminada, solo un grupo pequeño tenía como estudio máximo hasta el bachillere.

Gráficos 8: Moda representativa

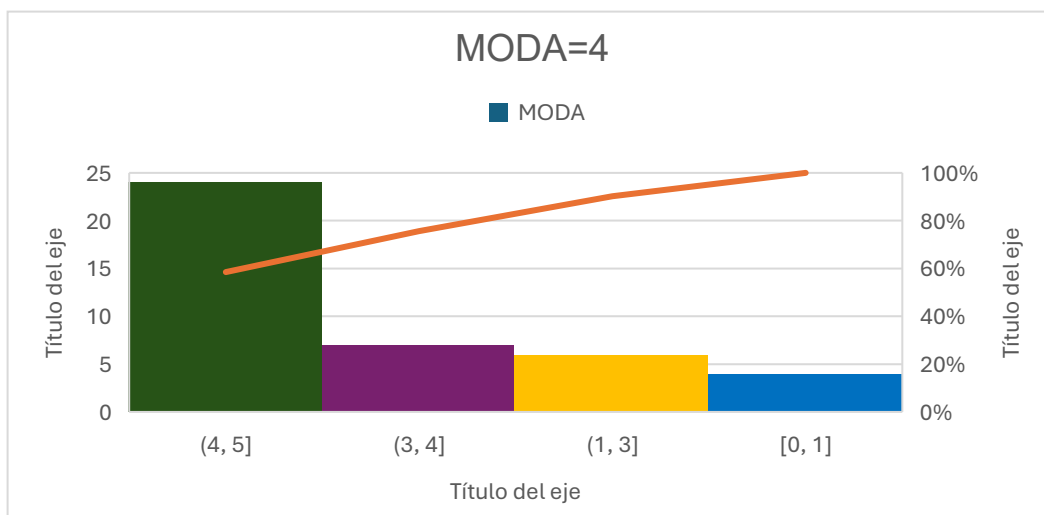
Fuente: Elaboración propia, con datos demográficos obtenidos de la encuesta

De todos los grupos quien más contesto que estaban de acuerdo en la manera en que se llevaban las circunstancias dentro de la empresa fueron las personas de entre 31 a 35 años.

Gráficos 9: Media representativa

Fuente: Elaboración propia, con datos demográficos obtenidos de la encuesta

Considerando la escala Likert en donde 1- totalmente en desacuerdo, 2- en desacuerdo, 3- indiferente, 4- de acuerdo, 5- totalmente de acuerdo, el valor promedio o punto de equilibrio (la media), es el número 3.

Gráficos 10: Moda escala likert

Fuente: Elaboración propia, con datos demográficos obtenidos de la encuesta.

El número con mayor frecuencia es el 4, lo que sugiere que las personas estaban en acuerdo con el modo de operar de la empresa.

4.4 Resultados de rotación de personal

Observación

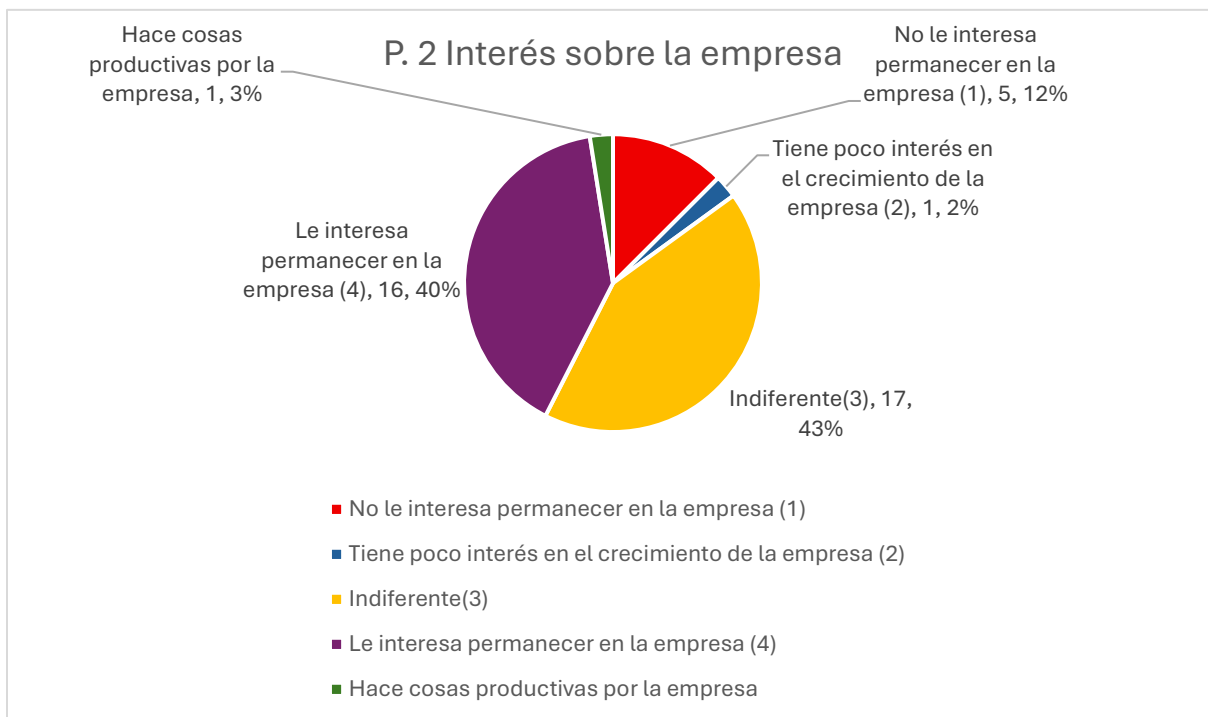
Gráficos 11: Interés sobre su trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

Conforme los datos obtenidos se identificaron que la mayoría (40%) de los colaboradores trabajan de forma autónoma dentro de la organización y realizar sus funciones con pasión, por otra parte, un (37%) de los colaboradores necesitan de una buena motivación para interesarse en su trabajo, un (23%) se mantiene al margen de lo positivo y negativo de su trabajo, lo que sugiere que se centran en lo que hacen sin afectar o ayudar al grupo.

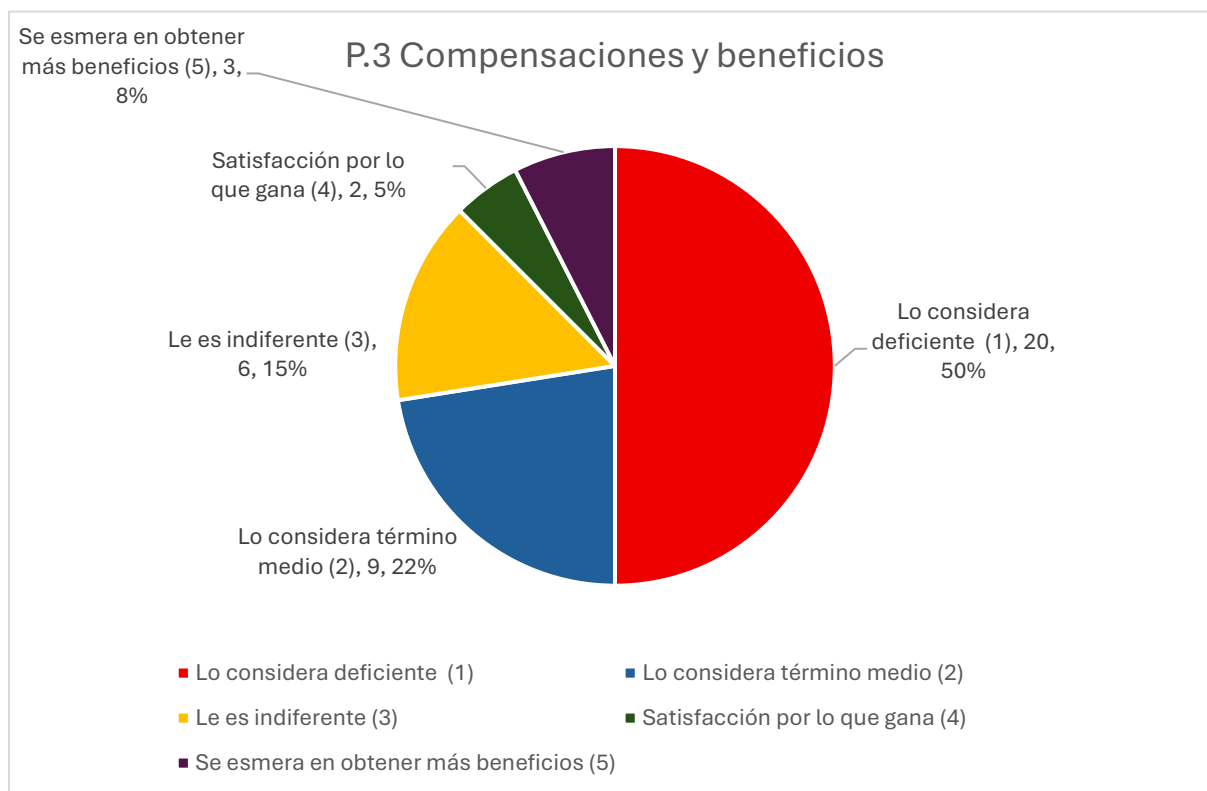
Gráficos 12: Interés sobre la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

En la gráfica 2 se identificó que un 14% de los colaboradores tienen poco interés sobre la empresa por lo que se requiere una motivación urgente para ellos, ya que, aunque es un porcentaje bajo puede perjudicar a la empresa negativamente, afortunadamente casi la mitad (43%), se mantiene al margen de lo negativo y positivo de intereses sobre la empresa, así también un gran porcentaje de colaboradores (43%) le interesa permanecer en la empresa y le apasiona la empresa lo que es positivo para la empresa.

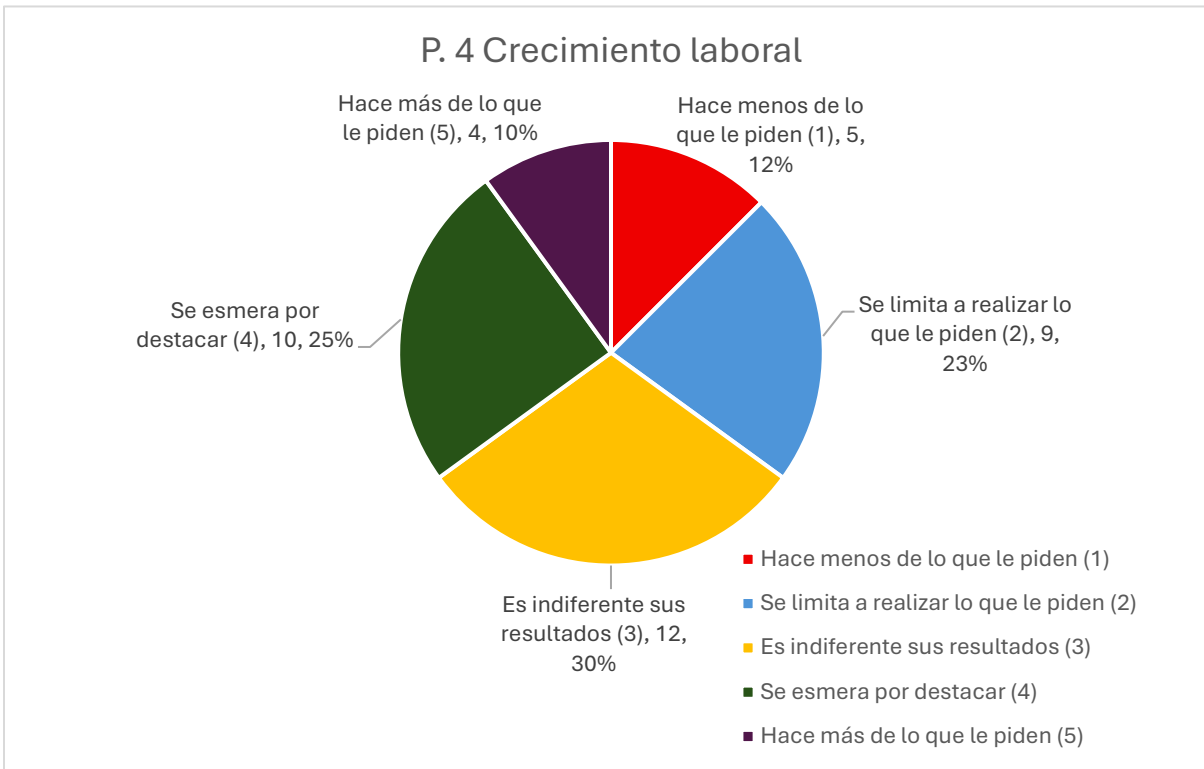
Gráficos 13: Compensaciones y beneficios



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

Se encontró que la mitad (50%) de los colaboradores, tiene una percepción negativa e insatisfactoria por sus compensaciones, un (22%) lo considera regular mientras que no prestan su atención en este tema, y un poco más de dos cuartos (15%) no reniega de ello, un poco menos de dos (5%) cuarto lo ve mejor, y solo el 8% está motivado por sus compensaciones y beneficios, por lo que son los que se esmeran.

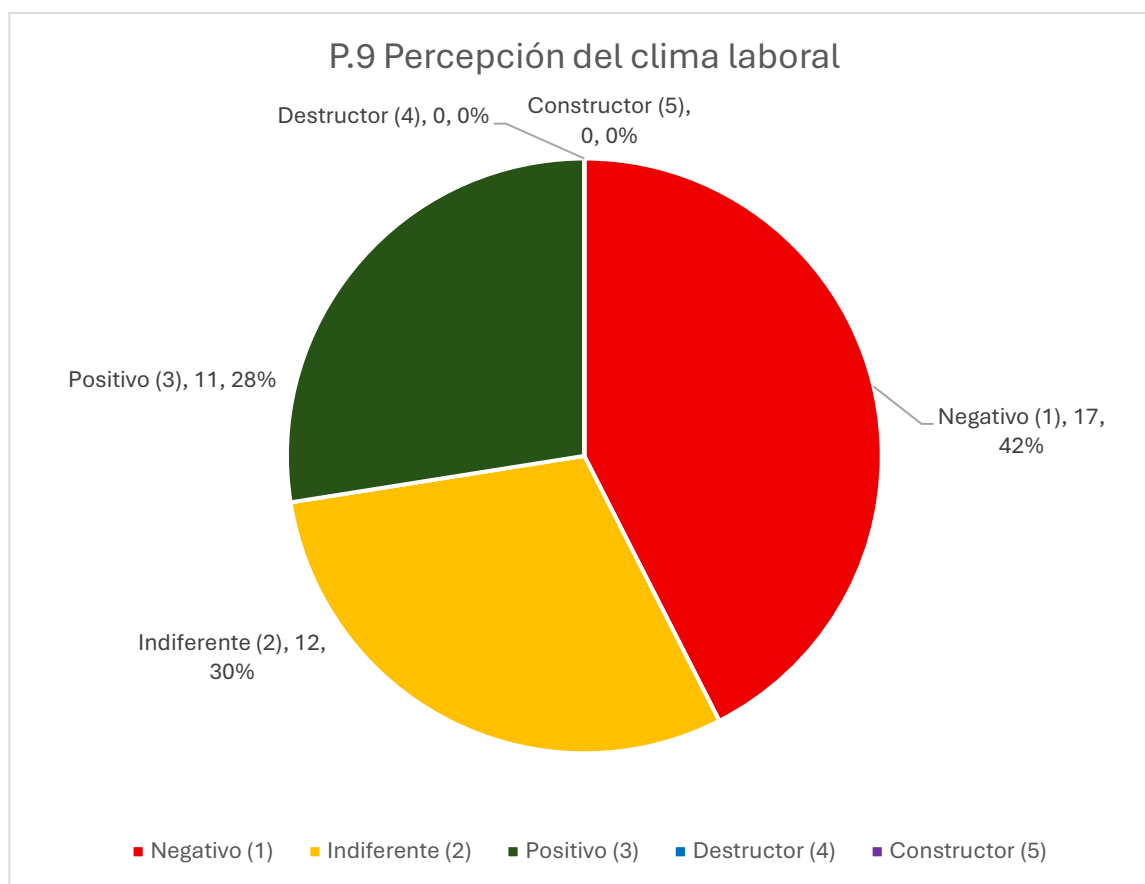
Gráficos 14: Crecimiento laboral



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

Según la gráfica 4, con un 35%, por razones diversas los colaboradores se limitan a realizar lo que le piden, el 30% realiza sus actividades, pero se mantienen al margen en su crecimiento laboral, y un 35% se esmera en realizar sus labores de una forma positiva, autónoma y motivada.

Gráficos 15: Percepción del clima laboral



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

Se puede analizar que en su mayoría el personal necesita de la presencia de un líder positivo, ya que un poco menos de la mitad (42%) de colaboradores perciben el clima laboral de una manera negativa, solo un (28%) de la población percibe un clima positivo es relativamente baja no cual es insuficiente para un clima laboral positivo, un 30% es un porcentaje significativo de indiferencia lo que indica ser indiferente al tema.

Análisis de resultados de la observación

En la variable independiente se encontró que los colaboradores tienen el mínimo interés sobre operaciones en su área, ya que no muestra interés en destacar en su trabajo para cumplir

con los objetivos requeridos, así como también no tienen interés en la empresa y en colaborar para el cumplimiento de objetivos en general.

También se encontró que los colaboradores no están contentos ni con sus compensaciones (beneficios económicos), ni con sus horarios ni motivaciones que se les ofrece en la empresa, ya que lejos de ser animados, se sienten obligados a realizar su trabajo.

Así mismo en conversaciones directas se encontró que los colaboradores no están interesados en el crecimiento que les ofrece la empresa, ya que, en comparación con otros trabajos, se les hace mínimos lo que ofrecen en esta empresa financiera de Escuinapa.

Hallazgos de la observación en la variable rotación de personal

Figuras e imágenes 4: Colaboradores ausentes de sus áreas de trabajo



Imagen 1. Colaboradores concentrándose en otras áreas

Fuente: Elaboración propia, con evidencia de observación directa.

Durante la observación los miembros se ausentan de su lugar de trabajo durante varias horas (alrededor de tres horas al día), haciendo notar su indiferencia en sus responsabilidades, dejando solo su lugar de trabajo.

Figuras e imágenes 5: Realizando actividades personales



Imagen 2. Colaboradores concentrándose en actividades personales

Fuente: Elaboración propia, con evidencia de observación directa.

Se observó que durante las horas laborales uno de los trabajadores al momento de prestar su servicio la mayor parte de su tiempo se la pasa en su móvil, por lo que dejaba de lado su trabajo, evidenciando así el poco interés que tiene sobre el cumplimiento de objetivos.

Compensaciones y beneficios: (Conversación)

Pregunta: ¿Cuál es tu motivación de estar aquí en la empresa?

Participante 5. Pagar mi deudas, me estresa mi trabajo, porque si no hay clientes aunque le estes llame y llame y no venga me estresa, el no vender me estresa porque si no gano, la empresa no es un buen lugar que digamos, lo que gano no me motiva, porque puedo ganar bien una semana y la otra no, o dos semana no y una sí, yo no tengo ninguna motivación aquí, por ejemplo cuando estaba en Casa Ley mi motivación era ser subgerente aquí no quiero crecer, por ejemplo mi jefe aunque más que se esforzara no ganaba bien, hay mucha competencia, (vuelve a comparar la empresa financiera con la tienda Ley), el horario me parece normal, no me veo en un futuro, estoy buscando un mejor trabajo, la verdad aquí no te motiva en nada la empresa, nomás te regañan y te obligan, es más obligado que motivación, veo el clima apagado, hace falta motivación, participo en todo pero no sé, una vez propuse algo sobre incentivos para ir a buscar

clientes, pero no pasó nada, los líderes no nos motiva, nomás bajan la información y ya, él no nos ayuda, ni nos acompaña, el líder es deficiente.

Crecimiento laboral: (conversación)

Participante 1. A mí me gustan los horarios de la empresa, y yo sí quisiera crecer en la empresa, llegar a ser gerente, yo pienso durar mínimos cinco años, porque en comparación con otros trabajos, son muy cansados e inestables.

Participante 4. A mí no me interesa tener un puesto más arriba, porque yo gano más que el jefe con lo que yo coloco.

Revisión de documento internos

Tabla 1: Entrada (contrataciones), y salidas (separación) del personal

Análisis de entrada y separación de personal				
Año	Contrataciones	Separación	Causas	
			Renuncias	Bajas
2020	12 personas.	9	6 4- por estrés. 2- personales	3- a consecuencias de COVID
2021	4 personas	4	4 1- no le gusto. 2- percepción de clima negativo. 1- problemas familiares.	
2022	3 personas	5	4 1- mejor oferta laboral. 2- problemas familiares 1- abandono de	1- baja productividad
2023	7 personas	9	7 6- no se adaptaron a la cultura organizacional.	2 1- baja productividad

			1-Percepcion de clima laboral negativo.	1-cambio de sucursal.
2024	14	13	7 6- por clima laboral negativo. 1- problemas familiares. 1-no se adaptó a la cultura organizacional.	5- deshonestidad.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Figura 1: la relación de rotación de personal, se presentan en la tabla 1.

A finales del 2019 a nivel mundial hubo un brote de una pandemia llamada COVID, la cual impacto significativamente a los trabajadores y empresarios, lo cual cambio totalmente al mundo.

En México, el Covid confirmó su presencia en marzo 2020: A causa de la pandemia se tuvo el 33.3% (3) casos de contagios, en los cuales las personas se vieron en la necesidad de incapacidad por el padecimiento ya que se había comprometido su salud, a consecuencia de ello y por secuelas que les ocasionó, una tuvo incapacidad total y dos más por miedo decidieron renunciar; ya que la empresa no estaba preparada con políticas de salud a este nivel. También otro 44.4% (4) personas renunciaron de forma voluntaria por el impacto psicológico (psicosis), que la pandemia había provocado por el temor a contagiarse, una cuarta (2) parte de la población renunció por motivos personales lo cual sugiere que pudiera ser familiar, percepción de un clima laboral negativo o bien de equilibrio entre vida y trabajo.

Para el año 2021: Una persona renuncia porque no le gusto la empresa ni las operaciones que se hacían en ella, lo que indica que al momento de reclutar no se hizo lo adecuado en selección de personal; además dos personas renunciaron por problemas personales lo que influyó factores externos (familiares, adaptación vida- trabajo, etc.), dos personas renunciaron por percepción de un ambiente negativo en los cuales no se adaptaron.

En el año 2022: Dos personas renunciaron por situaciones familiares lo cual influyen factores externos, una persona renunció porque fue atraída por una empresa (competencia) con mejores prestaciones y beneficios laborales, una persona abandonó su trabajo por falta de adaptación con los demás colaboradores.

En el año 2023: El 66.7% (6) de la población renunciaron por no ser compatibles con la cultura organizacional, identificándose áreas de oportunidad para la mejora al proceso de reclutamiento, ya que se visualizó el proceso de selección de personal inadecuado, 1 persona lo hace por clima laboral negativo, lo cual podría contribuir con más rotación de personal, 1 persona renunció por baja productividad, lo que refiere a que influyeron factores internos, como falta de motivación, capacitación o adaptación al grupo.

En el año 2024: El 46.15% (6) personas hace referencia que fue un año con un índice alto de un clima laboral negativo, lo que sugiere falta de liderazgo, falta de comunicación o escasez de trabajo en equipo, el 38.5% (5) personas se dieron de baja por deshonestidad lo cual sugiere la falta de supervisión y control por falta de líderes y administrativos, 1 persona renunció por problemas familiares lo cual podría estar fuera del alcance de la empresa, y otra lo hizo por inadaptabilidad con la filosofía organizacional en donde los procesos y empresa no era de su interés.

Análisis de los resultados de revisión de documentos

Los resultados obtenidos de la revisión de documentos comprendido de los años 2019 al 2024, evidencian el número de personas que fueron contratadas en la empresa, así como también la rotación que se vivió en ese periodo, adjuntado a ello los motivos de la separación de los excolaboradores de la empresa.

La revisión de documentos permite mostrar datos significativos sobre la variable: rotación de personal y variable: clima laboral de esta investigación en donde desde el año primero hasta el último se tuvieron un total de 30 contrataciones.

Para el 2020 de 12 colaboradores, 2021 cuatro, pero el 2022 fueron tres personas, para el 2023 aumentó a siete contrataciones y en el 2024 fue un total de 14 personas, elevando y duplicando al año anterior, esto debido a la separación de excolaboradores de la empresa.

Para el 2020 fue una rotación de personal de nueve personas, en el 2021 fueron cuatro, en el año 2022 fue un total de cinco, para el 2023 se elevó la cifra con nueve casos, y es en el 2024 que esta cifra supera a una decena de personas trece en total siendo un número de elevado de rotación de personal.

Las causas de este desenlace son varias, pero en todas ellas tiene un número considerable de rotación de la empresa, por lo que en el año 2020 fueron seis personas que renunciaron por cuestiones personales y solo tres por despido de la empresa, en el 2021 las cuatro personas renunciaron por diversas cuestiones, en el 2022 cuatro personas se separaron de la empresa por decisiones propias y una por parte de la empresa, para el 2023 se presentaron siete renuncias por diversos factores y dos bajas por parte de la empresa, para el año 2024 fue una suma alta de rotación de personal siendo así un total de trece personas separadas de la empresa siete de ellas por renuncias con una justificación variada y las otras cinco por decisiones de la empresa.

Considerando los años y tomando en cuenta el número de rotación de personal es importante decir que hubo un movimiento constante de contratación y separación de personas en la empresa financiera de Escuinapa Sinaloa.

Los resultados obtenidos evidencian tendencias relevantes en relación con las hipótesis planteadas, aportando información clave sobre la problemática analizada al revisar los documentos considerando la variable independiente de esta investigación.

En el año 2020 no hubo una actividad considerada de recepción de personal, solo se contrataron dos personas las cuales fueron para el área operativa de la sucursal, este año estimado como crítico en la empresa debido a la presencia de la pandemia COVID 19, que se

vivía en esos momentos la cual juega un rol significativo en la baja de personal que se suscitó en la empresa. En ese mismo año hubo nueve separaciones de personal con la empresa en las cuales seis de ellos fueron por decisión propia; cuatro a causas del estrés desencadenada por la pandemia, dos por cuestiones personales (factores externos); tres fueron por decisión de la empresa en el ajuste de disminución de plantilla como consecuencia de la pandemia.

Para 2021 se contrataron a cuatro personas, pero coincidentemente hubo cuatro separaciones de personal con la empresa, cuya causa fue por decisiones propias.

Para el 2022 se contrataron tres personas, pero hubo una separación de cinco personas con la empresa de las cuales cuatros fueron por renuncias voluntarias y 1 por decisión de la empresa.

En el año 2023 hubo un alta de contratación de personal de siete personas para los puestos operativos, las cuales decidieron renunciar a la empresa en ese mismo día, sumándose a ellas dos personas más las cuales fueron dadas de bajas por decisión de la empresa sumando así un total de rotación de nueve personas.

Fue el año 2024 donde la rotación de personal tuvo un alta, se contrató el doble de personal del año pasado con un total de catorce personas de las cuales diez renunciaron durando así menos de un año a ellos se le sumaron tres personas de las que ya tenían más de un año trabajando en la empresa, de las cuales ocho renunciaron por decisión propia y cinco por decisión de la empresa.

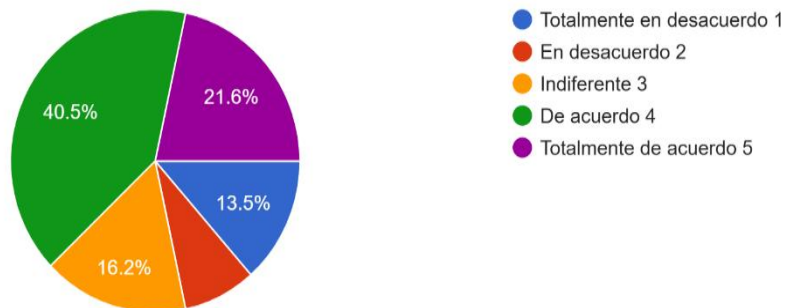
En términos generales es notable que hay una alta rotación de personal, y es considerada un promedio por año de ocho personas, una perdida significativa para la empresa ya que la rotación de personal podría afectar al clima laboral.

Encuesta

Gráficos 16: Compensaciones

1-¿Cómo considerabas tus compensaciones de acorde a tu puesto?

37 respuestas



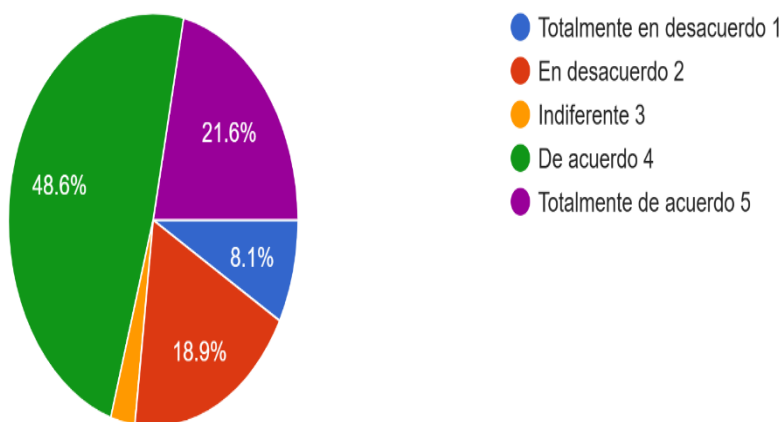
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

El 13% (5) de las personas están totalmente en desacuerdo, por lo que la motivación en ese sentido es deficiente lo cual es significativo para la empresa ya que podría hasta influir en la rotación de personal y clima laboral negativo, un 11% (4) está en desacuerdo lo cual dese las perspectivas de los encuestados ven deficiente estos beneficios, 16% (6) es indiferente para este grupo de personas los beneficios y compensaciones no son relevantes para influir en una decisión sobre la empresa por lo que son inerte a la percepción de estas prestaciones, 38% (14) de los encuestados están de acuerdo con las compensaciones y beneficios por lo que para ellos podría ser razón suficiente para permanecer en la empresa, 22% (8) están totalmente de acuerdo con las compensaciones por lo que indican que están motivados y satisfechos con la empresa.

Gráficos 17: Capacitaciones

3-¿Sentiste que tuviste capacitaciones adecuadas para los procesos, cambios y actividades a realizar?

37 respuestas



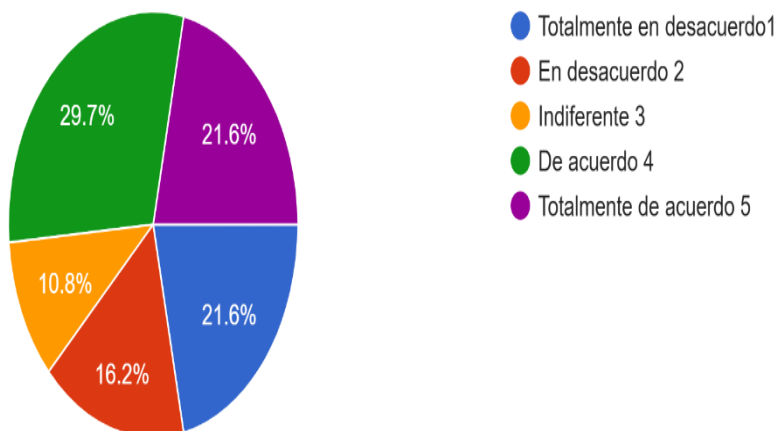
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

3 personas estaban totalmente en desacuerdo e insatisfechas con las capacitaciones que le ofrecían en la empresa, a que sugieren no eran suficientes o innecesarias, 7 encuestados estaban en desacuerdo con las capacitaciones, lo que podría indicar que las capacitaciones eran deficientes, a 1 persona le era indiferente podría sugerir que no era necesario para desempeñarse en la empresa, 18 encuestados estaban de acuerdo satisfecho con las capacitaciones recibidas, y 8 personas estaban totalmente de acuerdo con las capacitaciones que recibían por lo que este no era un tema de desmotivación.

Gráficos 18: Crecimiento laboral

4-¿La empresa te ofreció la oportunidad de crecimiento laboral?

37 respuestas



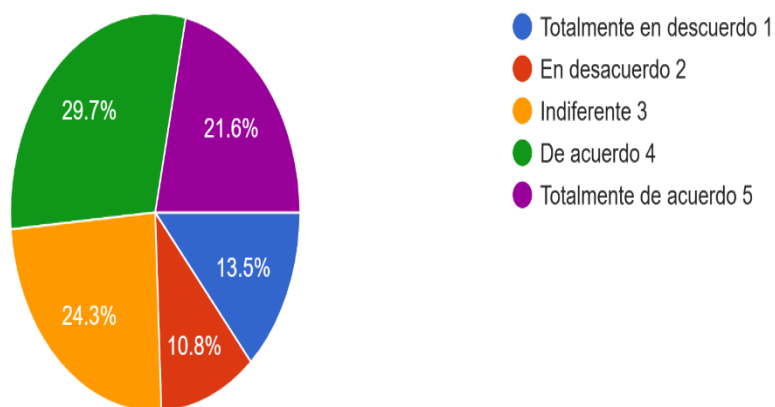
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

9 personas estaban totalmente en desacuerdo del no tener la oportunidad de crecer dentro de la empresa por lo que no consideraban la oportunidad de aspirar un puesto mejor, 6 encuestados estaban en desacuerdo por no tener la oportunidad de crecimiento, 4 encuestados eran indiferente y no era de su interés crecer en la empresa, 11 encuestados estaban de acuerdo con las oportunidades ofrecidas en la empresa y 7 de ellos estaban totalmente de acuerdo y satisfecha con las oportunidades que se les ofrecía en la empresa para su desarrollo profesional.

Gráficos 19: Procesos

5-¿La manera en que tus líderes te apoyaban para realizar los procesos los considerabas adecuados?

37 respuestas



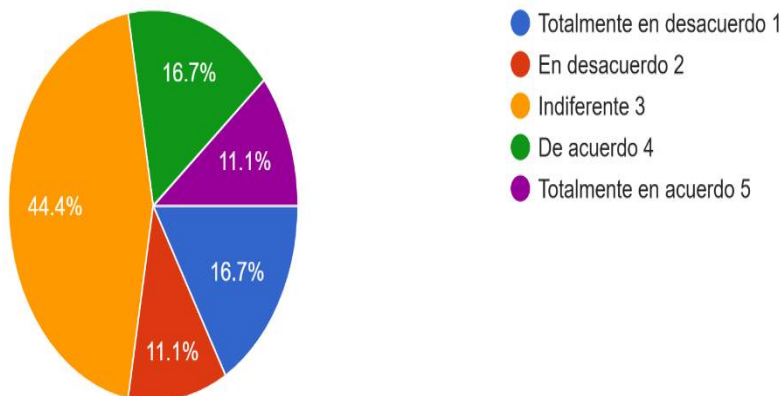
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

5 encuestado estaban totalmente en desacuerdo con el apoyo insuficiente que tuvieron de sus líderes por lo podría haber influido en sus decisiones de abandonar la empresa, 4 encuestados estaban en desacuerdo por la falta de apoyo de sus líderes hacia ellos porque era poco o nula, 9 encuestados eran indiferentes o nulos a recibir o no el apoyo de sus líderes, 11 participantes estaban de acuerdo y satisfecho con el apoyo que recibían de sus líderes y 8 de ellos estaban totalmente de acuerdo y sentían a sus líderes como apoyo principal para desenvolverse en sus actividades.

Gráficos 20: Otras empresas a considerar

6-¿Consideraste que era mejor otra empresa para trabajar, que en la que estabas?

36 respuestas



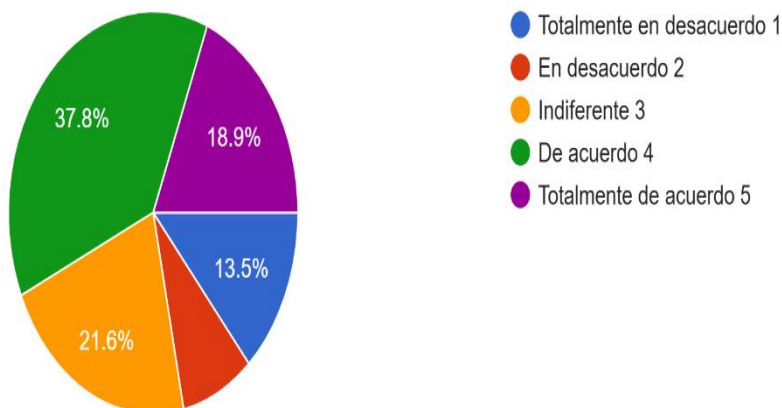
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

6 encuestados estaban totalmente en desacuerdo en permanecer en la empresa por lo que tienen una percepción negativa de la empresa en donde influyen factores internos, 4 de los encuestados estaban en desacuerdo, permanecer en la empresa por descontentos o no estar de acuerdo con la filosofía organizacional, 16 encuestados son indiferentes al tema por lo que su opinión es neutral, 7 de las personas estaban de acuerdo en permanecer en la empresa sin embargo por otras situaciones tuvieron que desertar y 4 encuestados estaban totalmente de acuerdo para trabajar en la empresa y si hubieran otras circunstancias estarían aun en ella.

Gráficos 21: Recomendaciones

8-¿Recomendarías a tus amistades trabajar en esta empresa?

37 respuestas



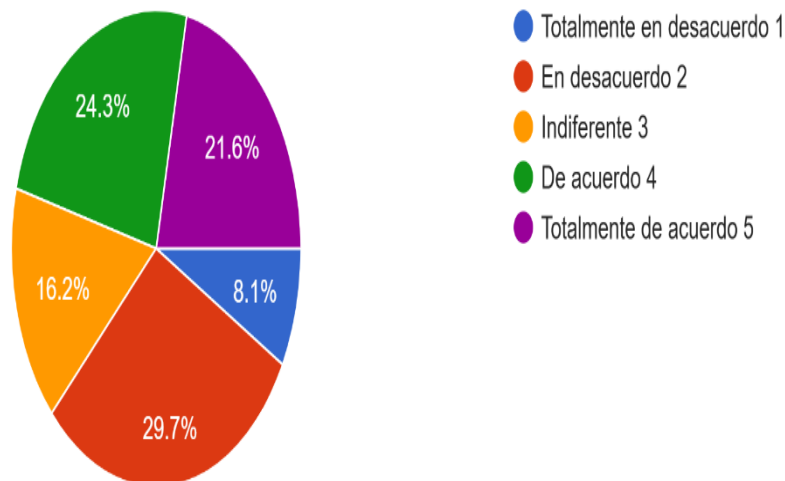
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

5 personas encuestadas están totalmente en desacuerdo en recomendar trabajar en la empresa, por lo que tienen una percepción negativa de ella, 3 de ellas están en desacuerdo en recomendar a la empresa para trabajar lo que sugiere serían destructores de imagen externos, 9 encuestados son indiferentes lo que sugiere que según el contexto puede opinar positivo o negativo sobre la empresa, 14 personas están de acuerdo en recomendar trabajar en la empresa pero no tienen el 100% de seguridad en hacerlo y 7 encuestados están totalmente de acuerdo por lo que tienen una percepción positiva sobre la empresa.

Gráficos 22: Horario y carga laboral

12-¿Qué tan bien considerabas tu horario y carga laboral?

37 respuestas



Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

4 personas estaban totalmente en desacuerdo con su horario y carga laboral y lo miraban negativamente, 11 personas estaban en desacuerdo con ello y lo miraban insatisfactoriamente lo que contribuía de forma negativa al clima laboral, 6 personas eran indiferente y se mantenían neutra sobre el tema, probablemente por no entrar en conflicto, 9 estaban de acuerdo y consideraba justo su horario y carga laboral y 7 de los encuestados estaban totalmente de acuerdo con el tema y aportaban clima positivo en el área laboral.

Análisis de resultados de encuesta

El 62% de las personas encuestadas, están de acuerdo con las compensaciones que se tenían en la empresa, mientras que el 38% lo miraba deficiente, lo cual influyó en su decisión de

dejar la empresa.

El 69% consideró que tenía las capacitaciones adecuadas para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto, mientras que el 31% consideró las capacitaciones deficientes para hacer su trabajo.

El 51% de los encuestados tuvo la oportunidad de ser considerada en postularse para crecer dentro de la empresa, mientras que el 49% una cifra alta no tuvo la oportunidad de ser candidata a crecimiento laboral dentro de la empresa.

El 51% consideró que el apoyo de su líder en ese momento eran los adecuados, sin embargo, el 49% consideró que su apoyo era deficiente para realizar sus operaciones.

Un poco más del 27% de las respuestas consideró que otra empresa era mejor para trabajar que en la que estaban, afortunadamente el 73% de la respuesta señala que la empresa era un buen lugar para trabajar, sin embargo, por circunstancias personales abandonaron su lugar de trabajo.

Un poco más del 56% recomendaría trabajar en esta empresa lo que indica que era positivo y beneficioso estar en ella, un 44% no recomendaría trabajar en la empresa ya que tiene percepción negativa sobre ella.

Casi un 37% consideraba su horario y carga laboral en desacuerdo, lo que sugiere que tenían una percepción negativa sobre la empresa, un 16% se muestra indiferente, mientras que un poco menos del 50% lo consideraba de acuerdo con sus funciones y compensaciones.

4.5 Resultados de clima laboral

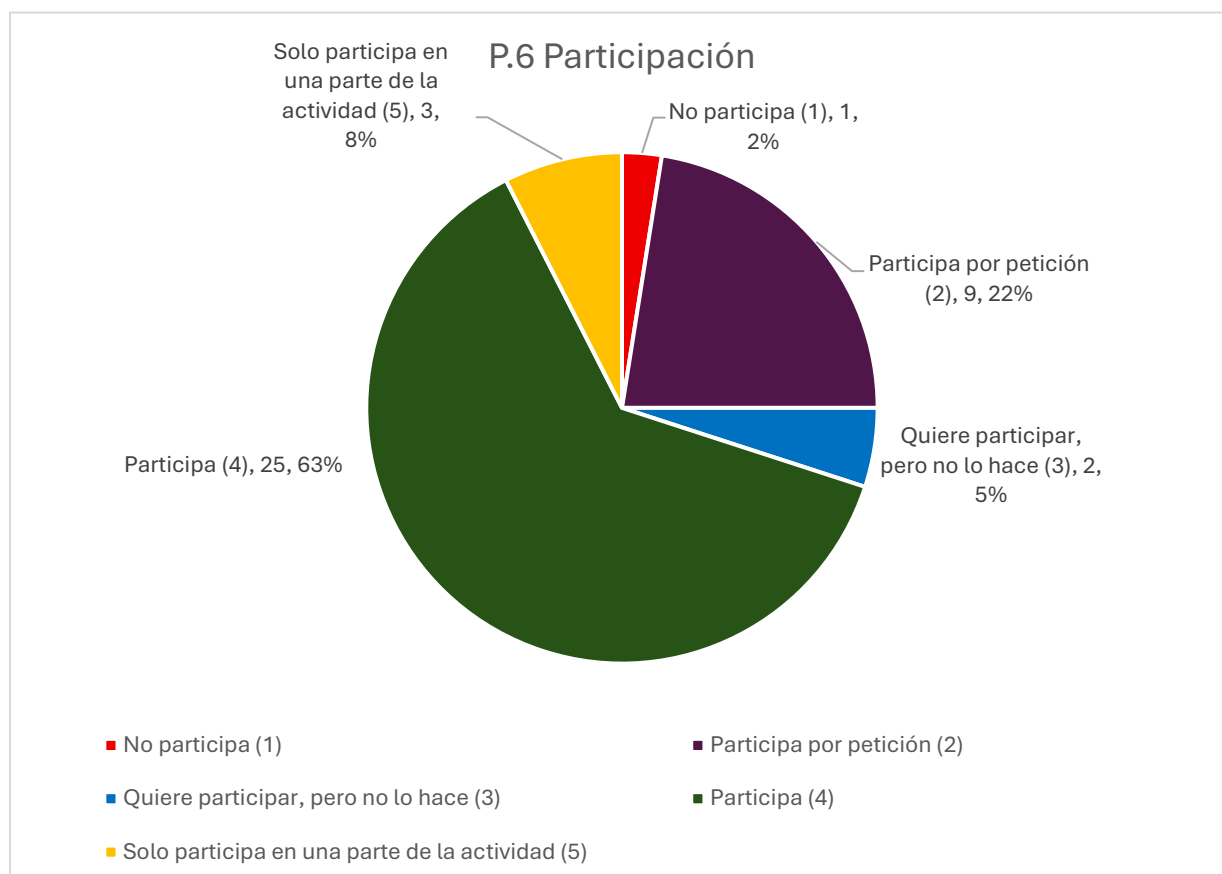
Observación

Gráficos 23: Integración

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

El 27% muestra que tiene dificultad para entregarse a trabajar en equipo, por lo que prefieren mantenerse en un círculo cerrado, al 58% de la población les es indiferente la integración con los demás colaboradores y solo un 15% de los colaboradores se relacionan con los líderes y demás colaboradores.

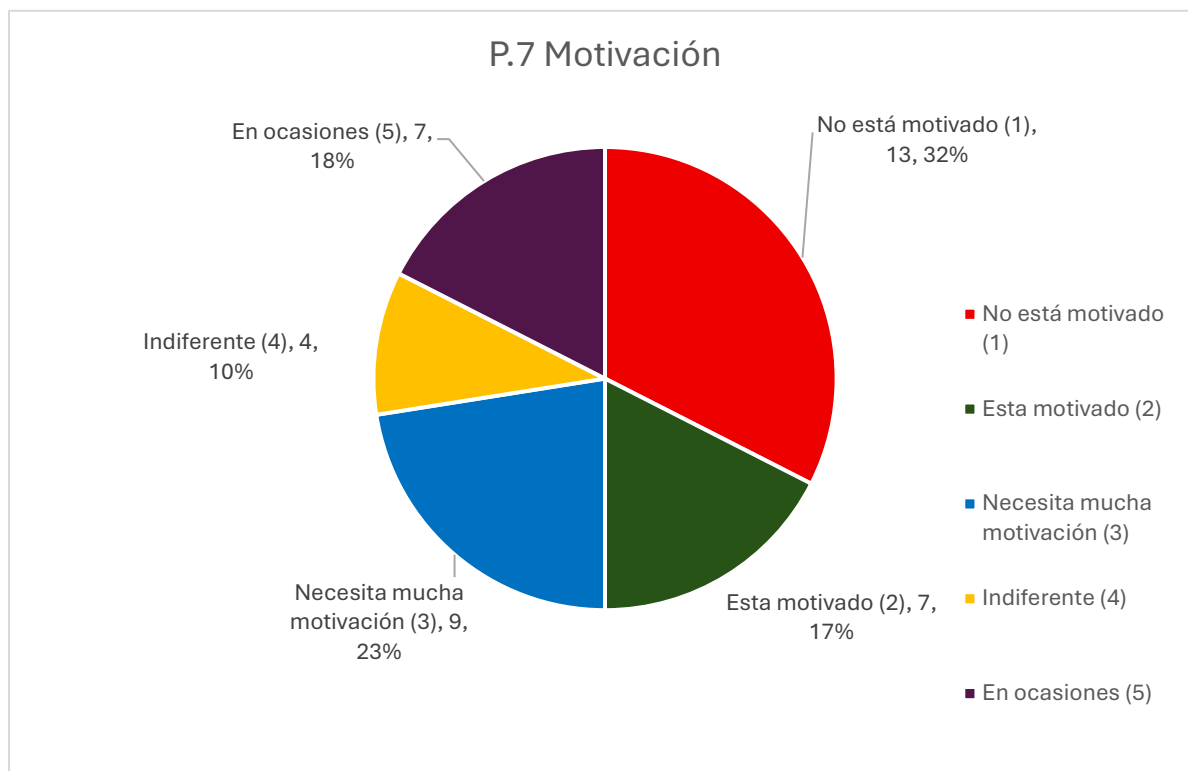
Gráficos 24: Participación



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

La participación de los colaboradores en la empresa tiene una respuesta positiva ya que el 71% de los colaboradores participa de manera positiva en las actividades de la empresa de una forma autónoma y solo el 29% no participa por diversas razones.

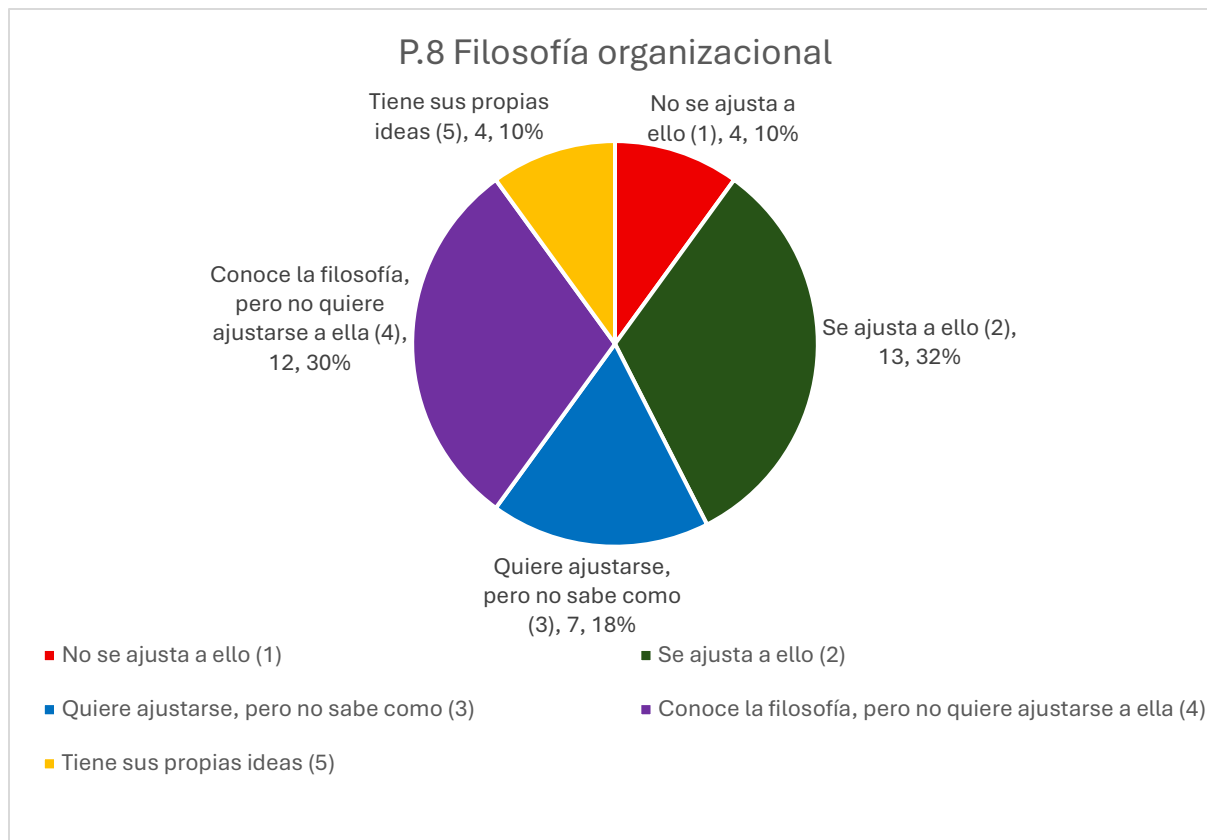
Gráficos 25: Motivación



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

Un hallazgo preocupante ya que el grupo de colaboradores necesita una motivación general urgente puesto que un 73% de los colaboradores esta desmotivado, lo cual indica un foco rojo para la empresa, solo un 17% está motivado, aunque es minoría esto representa un respiro para la empresa y hay un 10% indiferente lo que está expuesto a ser parte de la mayoría de los desmotivados.

Gráficos 26: Filosofía organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados

Se puede observar que el 32% de la población se interesa por la filosofía organizacional, un 18% no sabe cómo integrarse a la filosofía, y desafortunadamente la mayoría el 50% conoce la filosofía, pero está en desacuerdo con ella, por lo tanto, la percibe de forma negativa.

Análisis de resultados de la observación

En la variable dependiente clima laboral: Se encontró que en la empresa financiera existen diferentes grupos de colaboradores los cuales se reúnen para diferentes actividades de la empresa y personales, y solo una persona se observa rezagada por el grupo.

En cuanto a la participación general del grupo en actividades de la empresa un porcentaje agregar porcentaje del (70%) se une a ello sin problema alguno, sin embargo, un grupo reducido (30%) se reusa a participar en equipo y hace las actividades individuales.

En cuanto el nivel de motivación que tienen los colaboradores en su mayoría de ellos no considera que se les motive adecuadamente, ya que hacen realizan sus funciones por obligación más que por gusto, además de que ya se encuentran en una zona de confort en cuanto a su salario.

Sobre la filosofía organizacional, es notorio que en su mayoría de veces los colaboradores no la conocen en su totalidad, y el grupo reducido que sabe de ella no se ajusta a ello, por lo que como resultado no tienen una guía clara de adaptarse a la cultura organizacional.

En cuanto al clima laboral, se encontró que actualmente los colaboradores de la empresa están en un estado pasivo, ya que se observan desanimados y desmotivados, así como también comentan que su líder no contribuye a una mejora de crear un clima laboral con más entusiasmo, por lo que las operaciones de algunos miembros recaen en otros colaboradores creando así conflictos por sobrecargos de trabajo, y responsabilizan directamente al líder de esta empresa financiera.

Hallazgos sobre el clima laboral

Figuras e imágenes 6: Integración



Imagen 3. Colaboradores dejando de lado sus actividades.

Fuente: Elaboración propia, con evidencia de observación directa.

Durante los días de observación, dentro del grupo de colaboradores de la empresa, se pudo visualizar que existen diferentes grupos de personas, las cuales día con día se reúnen entre ellos, pero siempre excluyendo a uno de los miembros de la empresa, lo que fue notorio sobre uno de los participantes al cual excluían determinadamente, pero él buscaba la forma de incorporarse al grupo sin éxito alguno.

Figuras e imágenes 7: Participación



Imagen 4. Colaboradores en convivencia de actividades extracurriculares.

Fuente: Elaboración propia, con evidencia de observación directa.

Se puede observar que la mayoría del grupo participa en diferentes actividades de la empresa. Sin embargo, un grupo de personas reducido no quiere participar.

Figuras e imágenes 8: Motivación de colaboradores



Durante estas tres semanas la motivación y el entusiasmo se hicieron presente por lo que la empresa mando como evidencia las siguientes calificaciones.

Figuras e imágenes 9: Filosofía organizacional



Imagen 5. Colaboradores aprovechando su tiempo de jornada laboral en el uso de celular.

Fuente: Elaboración propia, con evidencia de observación directa.

Al interior de la empresa financiera se visualiza la filosofía organizacional y cada día en ella se ve un tema relacionado a la cultura, en donde se comenta cada una de ella en cada mañana, sin embargo, algunos colaboradores no se apegan a ello, ya que durante estas cuatro semanas de observación se encontró que tanto líderes como colaboradores pasan la mayor parte

de su tiempo en el celular y fuera del área de trabajo, por lo que como resultados tienen un objetivo no cumplido para la empresa.

Figuras e imágenes 10: Clima laboral



Imagen 6. Grupos de colaboradores según sus ideas

Fuente: Elaboración propia, con evidencia de observación directa.

Durante las cuatro semanas de observación al grupo de colaboradores de la empresa financiera, se pudo observar que, existen varios grupos que conviven más de cercas según sus ideales, por lo que también las diferencias de grupos se viven constantemente generando así

tensión en la empresa financiera, pero cabe contrastar que cuando de unión se trata, en general participan todos los miembros de la empresa.

Análisis de revisión de documentos

Los resultados obtenidos en la revisión de documentos para la variable clima laboral son significativos debido a que se han encontrado reincidencia de excolaboradores que se causó por el factor del clima laboral.

Sustentado con la revisión de documentos en el año 2020 más del 50% seis de los nueve excolaboradores desertaron a causa del clima laboral negativo que se vivía durante ese año en la empresa, a lo cual se le sumó el impacto de la pandemia.

En el 2021, dos de los cuatro excolaboradores renunciaron a la empresa, por la percepción de un clima laboral negativo que los afectó a la permanencia dentro de la empresa financiera.

Durante el año 2022 se registraron cinco renunciaciones hacia la empresa de los cuales no se tuvo registro que influyera el clima laboral en esa decisión.

Para el año 2023 siete de los nueve excolaboradores se dio de baja a causa del clima laboral negativo, por lo que no quisieron permanecer más con la empresa.

Fue en el año 2024 donde la situación se consideró crítica, ya que al igual que el año anterior siete de los trece excolaboradores renunciaron por causa del clima laboral negativo, lo cual se venía desencadenando de años anteriores.

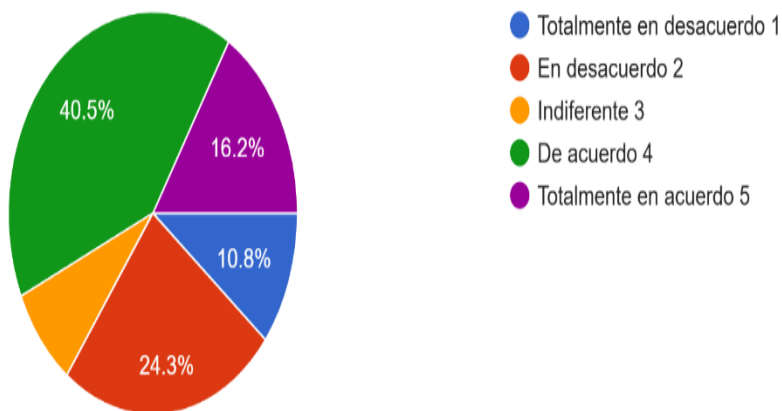
Un poco más del 50% (22) excolaboradores decidió dejar la empresa financiera a causa de la percepción del clima laboral negativo que se daba en esos años ocasionando así sumarse a la cifra de excolaboradores.

Encuesta

Gráficos 27: Motivaciones

2-¿Cómo considerabas las motivaciones que la empresa ofrecían?

37 respuestas



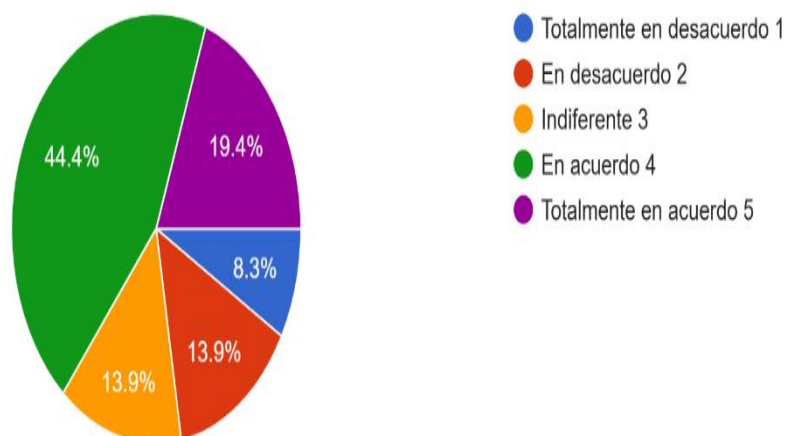
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

4 personas totalmente en desacuerdo es un número considerable de empleados desmotivados por lo que podría a ver aportado negativamente en el clima laboral y rotación de personal, 10 personas en desacuerdo por lo que no tenían las motivaciones necesarias para permanecer en la empresa, para 3 personas les era indiferente considerado un grupo neutral que no se basaba en ello para permanecer en la empresa, 14 encuestados estaban de acuerdo con sus motivaciones y para ello no era problema ese tema por lo que este si era una motivación para permanecer en la empresa y solamente 6 encuestados dicen que estaban totalmente de acuerdo.

Gráficos 28: Cultura empresarial

7-¿La manera en que vivías la cultura de la empresa era de acorde a tus perspectivas?

36 respuestas



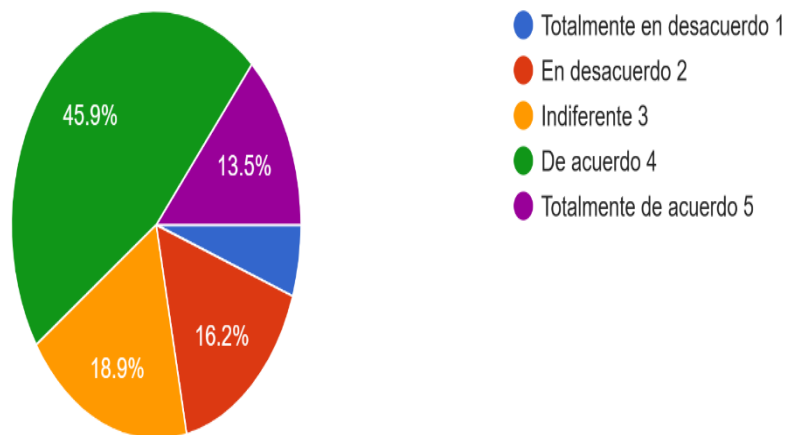
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

3 de los encuestados estaban totalmente en desacuerdo con la empresa y tenían una percepción negativa sobre ello, lo cual pudo influir en la rotación de personal, 5 de los encuestados estaban en desacuerdo lo que sugiere que en su gran mayoría no estaban satisfechos por lo cual esto pudo haber influido en el clima laboral, 6 personas eran indiferentes a la cultura, lo que sugiere que no era un tema que les ocasionara algún gusto o disgusto, 16 de los encuestados estaban de acuerdo lo que indica que la gran mayoría está satisfecha con la cultura y 7 de las personas estaban totalmente de acuerdo con la cultura y era algo positivo que tenía la empresa.

Gráficos 29: Comunicación oportuna de los líderes

9-¿Sentías que los líderes comunicaban oportunamente los cambios en la empresa?

37 respuestas



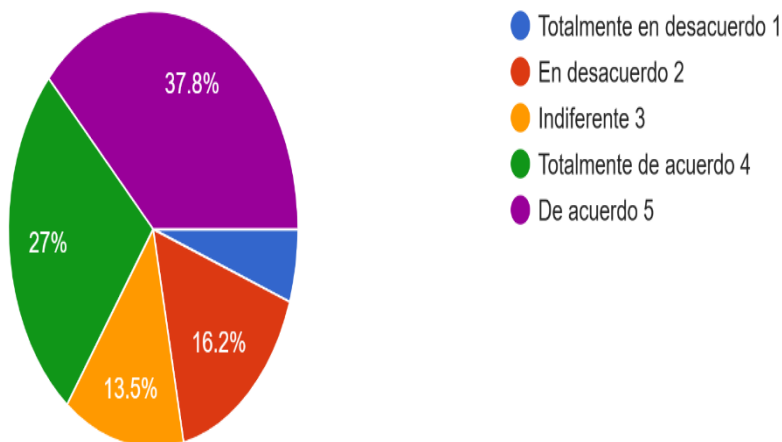
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

2 de los encuestados estaban totalmente en desacuerdo sobre la forma deficiente en que los líderes comunicaban cambios, 7 personas estaban en desacuerdo del poco interés que tenían los líderes de comunicar cambios, 7 personas eran indiferente o se mantenían al margen de la presencia del líder, 16 encuestados estaban de acuerdo sobre la comunicación que el líder tenía con ellos y 5 personas estaban totalmente de acuerdo con el actuar del líder en su comunicación y lo miraban de forma positiva.

Gráficos 30; Percepción de actitudes e interacciones

10-¿Considerabas buena tu percepción de actitudes e interacciones de las personas de la empresa?

37 respuestas



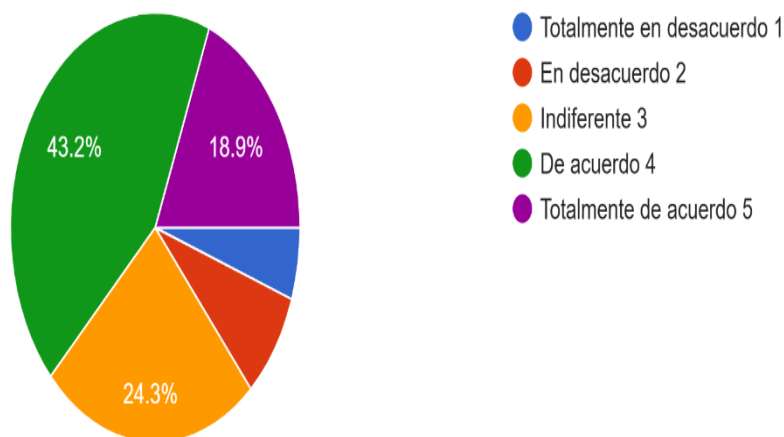
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

2 de los encuestados estaban en totalmente en desacuerdo sobre la forma negativa en que se comportaban las personas en la empresa, 7 personas estaban en desacuerdo de las actitudes y procedencia que se observaban en la empresa, 5 personas eran indiferentes a esta percepción por lo que de una forma neutral no se involucraban con los demás, 14 personas estaban en acuerdo con la percepción de actitudes que se llevaban a cabo en la empresa y 9 de los encuestados estaban totalmente de acuerdo, por lo que miraban actitudes positivas en la empresa.

Gráficos 31: Filosofía organizacional

11-¿Estabas de acuerdo con la filosofía organizacional en la empresa?

37 respuestas



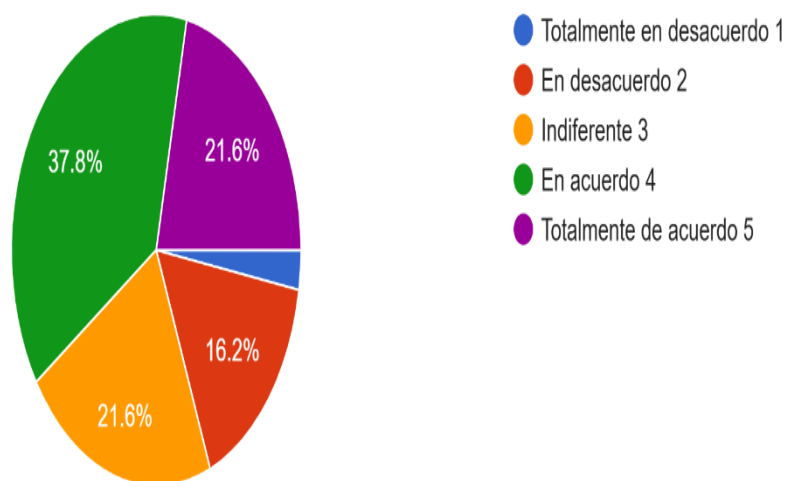
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

2 encuestados estaban totalmente en desacuerdo con la filosofía organizacional esto debido a las inconformidades que se tiene de la empresa, 3 personas en desacuerdo pudiesen deberse a las propias ideas o falta de alineación entre sus ideas y las de la empresa, 10 personas eran indiferentes al tema lo que sugiere que no conocían la filosofía o bien se mantenían al margen de ella, 16 de los encuestados estaban de acuerdo con la mayor parte de la filosofía de la empresa y se adaptaban a ella y 6 de las personas estaban totalmente de acuerdo con la filosofía, lo que la miraban de forma positiva y se alineaban a ella.

Gráficos 32: Comunicación entre líderes y colaborador

13-¿Cómo era la comunicación entre los colaboradores y los líderes?

37 respuestas



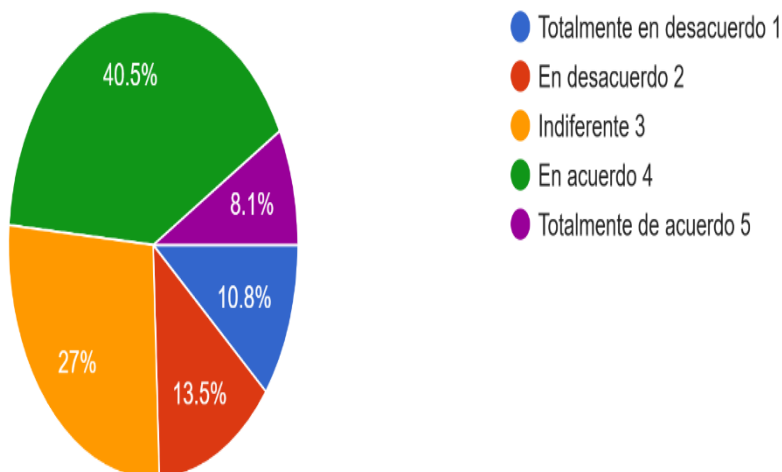
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

1 persona estaba totalmente en desacuerdo como percibía de forma negativa la comunicación entre ellos, 6 encuestados estaban en desacuerdo y miraban problemas de comunicación entre los dos grupos, 9 encuestados les era indiferente este tema, se mantenían neutro, 14 de los encuestados estaban de acuerdo con la percepción que tenía entre los dos grupos y 7 personas estaban totalmente de acuerdo el cómo se desarrollaban el grupo con una visión positiva.

Gráficos 33: Manejos de conflictos

14-¿Cómo manejaba la empresa los desacuerdos o problemas entre empleados?

37 respuestas



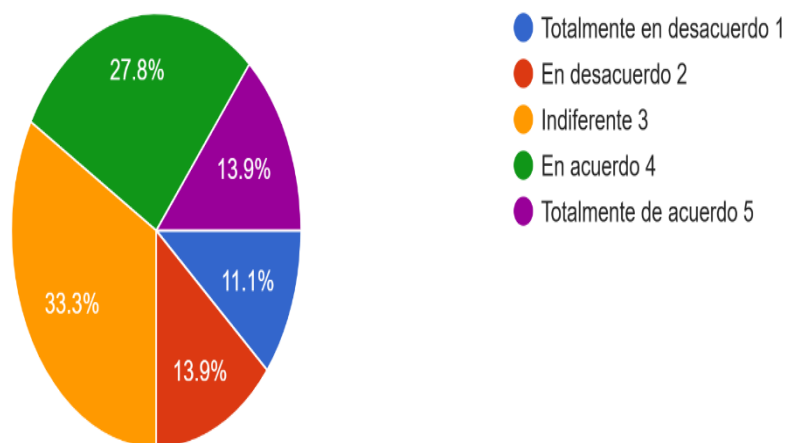
Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

4 personas estaban totalmente en desacuerdo de cómo la empresa no manejaba la resolución de conflictos o intereses, 5 de los participantes estaban en desacuerdo de como procedía la empresa para solucionar algún desacuerdo, 11 encuestados estaban indiferentes a este tema, tal vez por desconocimiento del tema, 15 encuestados estaban de acuerdo como intervenía la empresa en solucionar los conflictos y 2 dos personas estaban totalmente de acuerdo el cómo actuaba positivamente la empresa al solucionar los problemas.

Gráficos 34: Contagio emocional

15-¿Cómo influían las emociones de tus compañeros en tu desempeño?

36 respuestas



Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

4 de las personas en totalmente en desacuerdo refieren que las emociones no repercuten en desempeño, 6 de los encuestados estaban en desacuerdo en que las emociones jueguen un papel importante en el desempeño, 12 personas eran indiferente a las emociones por lo que no estaban seguros del como repercutían esas emociones en ellos, 10 de los encuestados están de acuerdo que las emociones juegan un papel importante en el desempeño y 5 está totalmente de acuerdo que las emociones influyen significativamente en el resultado de desempeño.

Análisis de los resultados de las encuestas

El 66% de los excolaboradores están de acuerdo con las motivaciones que se les brindaban al momento de pertenecer a ella, mientras que el 34%, tenían una percepción negativa o deficiente sobre la empresa.

Un poco más del 73% adaptaban la cultura con sus ideales, lo cual la vivían de forma

positiva lo que sugiere estaban en la misma sintonía la empresa y excolaboradores, solo un 27% estaba en desacuerdo con la cultura que tenía la empresa.

Un poco más del 59% consideraban que los líderes comunicaban oportunamente los cambios en la empresa, mientras que el 41% percibía eficiente la comunicación que los líderes tenían con ellos.

Aproximadamente un 64% tenía una percepción positiva de actitudes e interacciones entre colaboradores de la empresa, 36% lo miraba de una forma negativa por lo que esto no fue bueno para ellos.

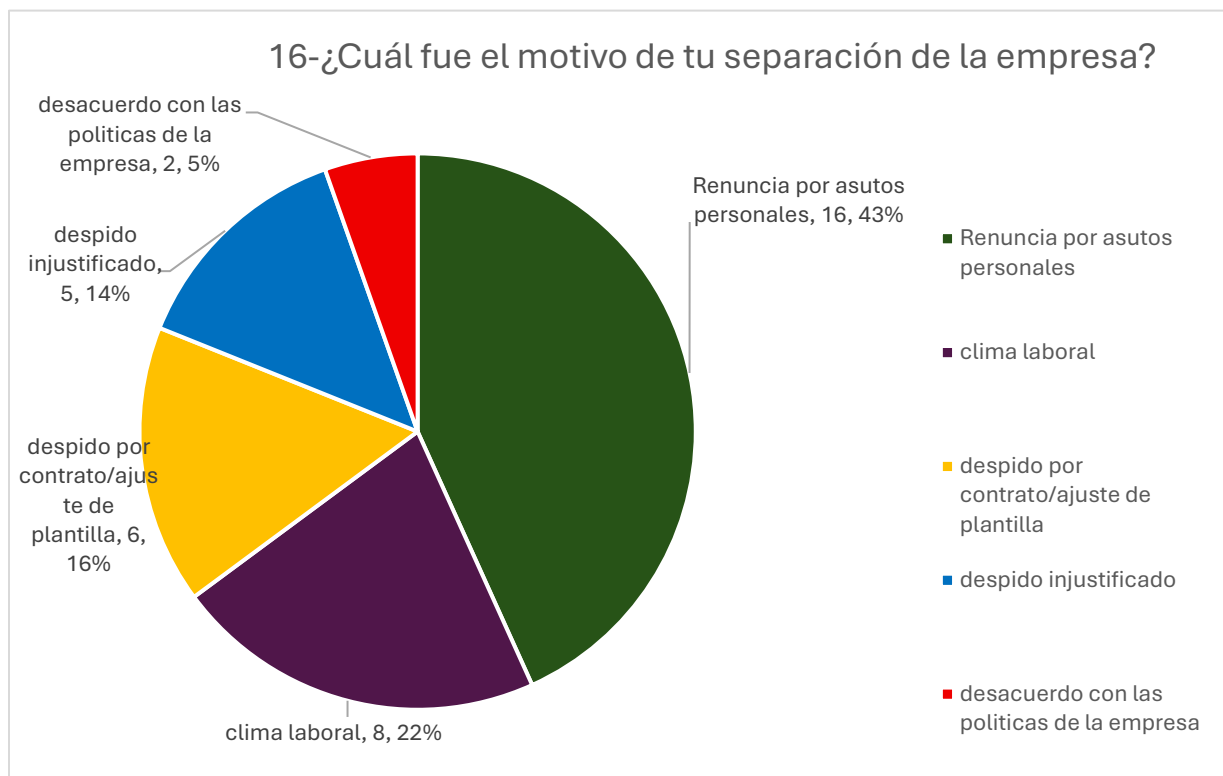
El 62% estaba de acuerdo con la filosofía organizacional, por lo que su estancia ahí lo hacían con positivismo, un 48% estaba en desacuerdo por lo que no eran compatibles con la empresa.

El 59% consideraba de forma positiva la comunicación de colaboradores y líderes, a un 22% le es indiferente, mientras que un 20% lo consideraba deficiente y negativo.

El 49% de la respuesta sugiere que la forma de negociar acuerdos de las empresas hacia los colaboradores era positiva, a 27% le es indiferente, mientras que al 24% estaban en desacuerdo con el proceder de la empresa.

Un poco más del 42% consideraba que las emociones de los excompañeros eran positivas para su desempeño en la empresa, a un 33% le es indiferente, mientras que el 25% le afectaban negativamente las emociones de los demás.

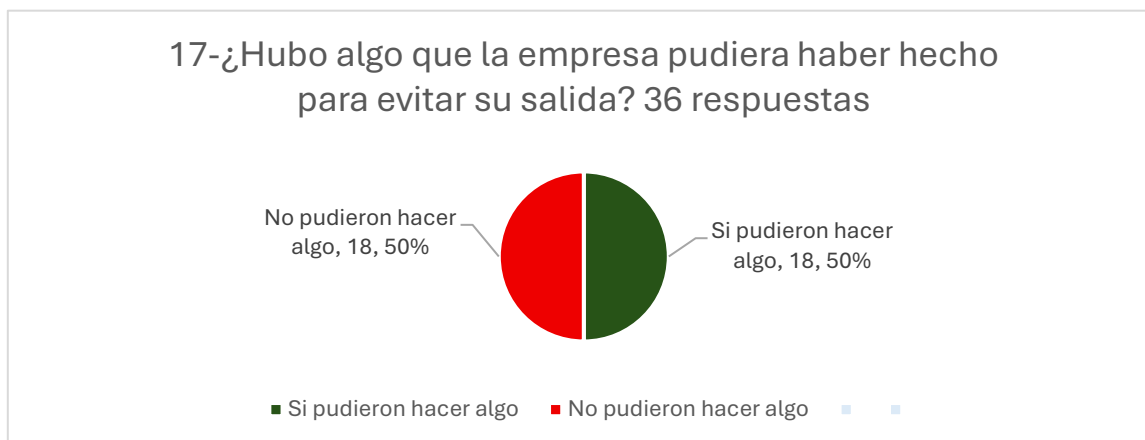
Preguntas abiertas

Gráficos 35: Motivo de separación de la empresa

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

El 43% (16) de las renuncias son por asuntos personales en donde pudiera figurar la familia, el tiempo y objetivos laborales. El 22% (8) comentan que fue por la percepción sobre el clima laboral en donde el entorno negativo ayudo a la rotación de personal, el 16% (6) del despido por contrato/ajuste de plantilla fueron pactados o planificados desde ambos lados, 14% (5) despido injustificado se deben a la falta de claridad al momento de ejecutarse la acción, el 5% (2) fue por desacuerdo con las políticas de la empresa, lo que indican que estaban en desacuerdo con la empresa y no hubo alineación por parte de los excolaboradores.

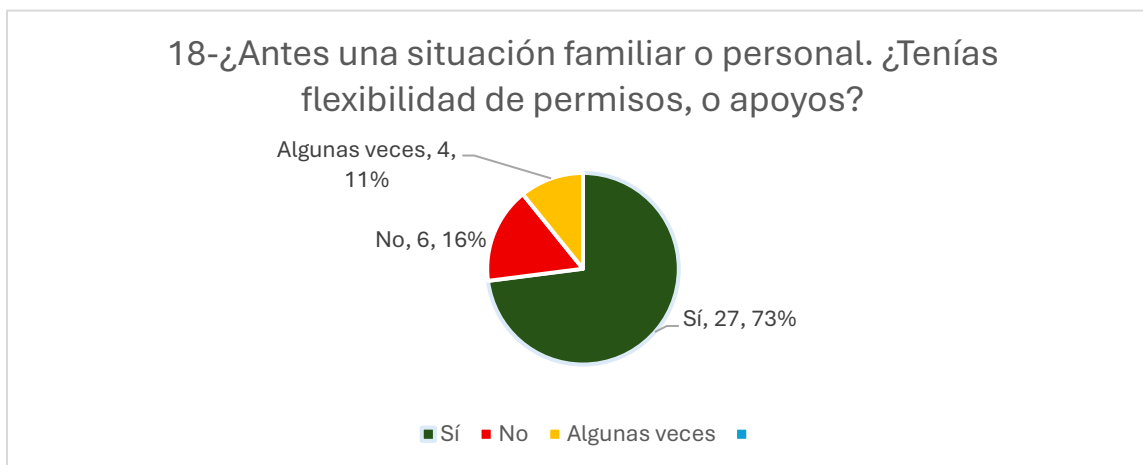
Gráficos 36: Retención de personal



Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

El 50% (18) encuestados dijeron que sí podrían haber hecho algo por ellos, tal vez revisar el clima laboral, la motivación, capacitaciones etc., mientras que el otro 50% (18) comentaron que no, pues ya tenían la decisión tomada de salir de la empresa.

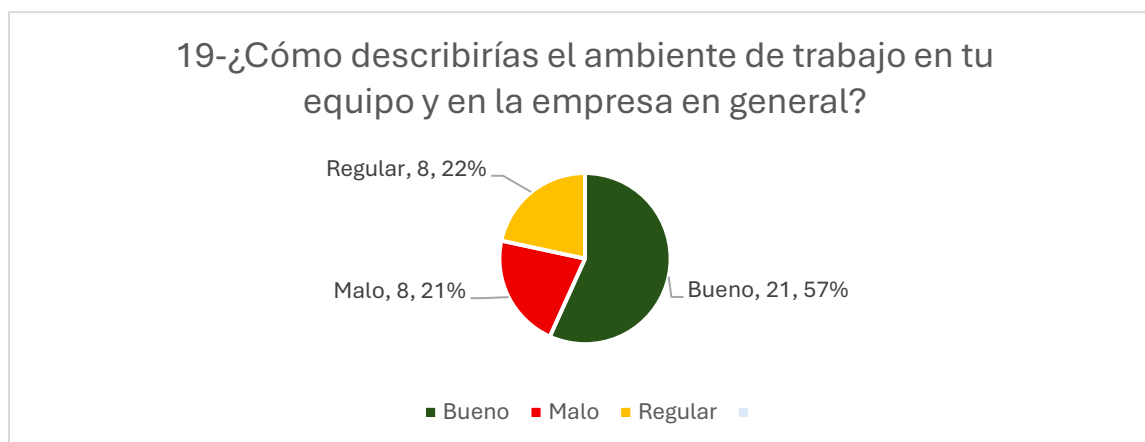
Gráficos 37: Flexibilidad y empatía



Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

El 73% (27) de los encuestados tienen un indicador positivo lo cual apoya a un clima laboral positivo, el 16% (6) personas no contaban con este apoyo, por lo que se percibe una barrera negativa en el entorno laboral y el 11% (4) de los encuestados tenían dificultad para obtener este beneficio en algún caso.

Gráficos 38: Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

El 57% (21) de los encuestados dicen que era buen clima laboral, lo que sugiere una salud organizacional positiva, mientras que el 21% (8) personas hablan de un clima laboral negativo lo cual pudo haber influido en la separación de la empresa y un 22% (8) personas dijeron que se vivía un clima laboral neutro en donde según las circunstancias es lo que se percibía.

Gráficos 39: Equilibrio y vida laboral



Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta

Para el 49% (18) de los encuestados si había equilibrio entre su vida laboral y personal, en donde el horario pudiera verse de una forma positiva, el 38% (14) personas no encontraron el equilibrio entre el trabajo y lo personal, por lo que sugiere pudo a ver influido en sus decisiones

de desertar de la empresa, mientras que un 13% (5) personas pudieron haber tenido experiencias mixtas por lo que se mantienen inerte en ese tema.

Análisis de las preguntas abiertas

Para las preguntas abiertas la mayoría de las personas comento que la separación con la empresa se debió a asuntos personales y solo ocho de los treinta y siete encuestado lo hizo por percepción de un clima laboral negativo.

La mitad de los encuestados ya tenía definida su salida, por lo que la empresa no podría hacer nada para detenerlos con ella, mientras que a la otra mitad le hubiera gustado que la empresa actuara a su favor.

Veintisietes de los treinta y siete encuestado comenta que la empresa junto a sus lideres les daban el apoyo cuando tenían alguna situación familiar, mientras que los otros diez encuestado no consideraban el apoyo positivo.

Veintiuno consideraba que el ambiente de trabajo que percibían era bueno, mientras que dieciséis personas lo consideraban negativamente.

El 51% opina que la combinación de laboral en esa empresa y su vida personal era negativa, pero un 49% lo consideraba positivo.

Tabla 2: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia					
Objetivo principal: Analizar las causas de la rotación de personal y su impacto en el clima laboral en una empresa financiera de Escuinapa.					
Pregunta principal: ¿Cuáles son las causas que generan la rotación de personal y el impacto en el clima laboral en la empresa financiera Escuinapa?					
Objetivos secundarios	Autores	Técnicas de recolección de datos	Resultados del trabajo de campo	Conclusiones por objetivo	Conclusiones por variables
Variable independiente: rotación de personal					
Objetivo 1: Definir el concepto de rotación de personal.	Chiavenato, (2007), Alvarez, (2013), Alvarez, (2020).	Análisis de documento		La rotación de personal es la entrada y salida de empleados de una empresa.	La rotación de personal constituye un problema significativo para la empresa, ya que las constantes entradas y salidas de empleados provocan una disminución en la productividad, generando consecuencias negativas para la empresa.
Objetivo 2: - Identificar las causas de la rotación de personal en la empresa financiera SERVFIN.	Marchant (2006), Villarroel Ortiz, (2015), Villarroel Ortiz, (2015)	Observación directa. Encuesta estructurada	En la empresa de servicios financieros, se identifican las causas (horario laboral, poca ayuda de parte del líder y desmotivación, oportunidades en otra empresa), que influyen en la decisión de ya no permanecer en la empresa (rotación de personal)	Son varias las causas detectadas en la empresa consideradas en una problemática que ha tenido respuesta negativa.	
Objetivo 3: Identificar como afecta la rotación de personal en la empresa financiera SERVFIN.	Alles, (2006), Sarries Sanz y Casares, García, (2008), Whitela, (2019)	Observación directa. Encuesta estructurada	Al presentarse el fenómeno de rotación de personal, afecta directamente en la productividad al no cumplirse los objetivos, al colaborador debido que deben de dar el doble de su esfuerzo, lo cual trae problemas colaterales a la empresa.	La rotación de personal genera disminución en la productividad, obligando a los colaboradores a esforzarse para cubrir las funciones de quienes se han ido, provocando problemas colaterales.	
Variable dependiente: Clima laboral					

Objetivo 1: Definir el concepto de clima laboral					
Objetivo 2- Analizar los factores que influyen en el clima laboral de la empresa financiera SERVFIN.	Méndez Álvarez, (2006), Tejada Fernández J. et al (2007), Baguer Alcalá, (2009)	Observación directa. Encuesta estructurada	Los factores claves son: percepción de clima laboral negativo, compensaciones deficientes, desinterés por crecimiento laboral, desmotivación, desacuerdo con la filosofía organizacional, lo que puede desencadenarse en conflictos mayores, como la renuncia masiva hacia la empresa	La presencia de los factores críticos que se localizaron, al no atenderse oportunamente, pueden intensificarse hasta provocar conflictos internos y, en última instancia, derivar en renunciaciones masivas afectando la estabilidad y continuidad de la empresa.	La falta de atención oportuna a los factores críticos afecta directamente el clima laboral y la dinámica interna de la organización, por lo que se generan conflictos que comprometen la estabilidad y de la empresa.
Objetivo 3: Identificar los elementos claves que se relaciona con clima laboral en la empresa financiera SERVFIN	García Lizano (2002), Llana Álvarez, (2006), Villaroel Ortiz, (2015)	Observación directa. Encuesta estructurada	Entre los hallazgos en esta variable, esta: el no recomendar a la empresa como un lugar con oportunidades para trabajar, poca disponibilidad de convivencia entre compañeros, comunicación deficiente, conflictos de interés entre colaboradores, todo esto sin la intención de ser frenados.	Los resultados obtenidos reflejan elementos claves que incide en el clima laboral, las escasas estrategias orientadas por aminorar estas situaciones impactan en la dinámica interna de la organización.	
Variable de sujeto: empresa de servicios financieros					
Objetivo 1: Identificar la clasificación de las empresas	Münch Galindo, (2007), Nieto V. et al. (2015), Yuta González M., (2015)	Observación directa. Encuesta estructurada	La empresa financiera está conformada por doce empleados y su volumen de cliente es por arriba de los cinco mil, dedica sus operaciones a prestar sus servicios financieros (económicos), cuya característica principal es su intangibilidad.	Al contar con una plantilla reducida de tan solo evidencia una alta demanda de sus servicios, por lo que al contar solo con doce empleados para más de cinco mil clientes también podría ser relacionada a la sobre explotación de sus colaboradores.	La empresa, con una plantilla reducida enfrenta una alta demanda de servicios

<p>Objetivo 2: Analizar las características de la empresa de servicios financieros.</p>	<p>Peñafiel Flores, (2021), Munch Galindo, (2007), (Yuta González, 2015).</p>	<p>Observación directa. Encuesta estructurada</p>	<p>La dirección de esta empresa en Escuinapa está centrada por un gerente general, que ofrece un servicio de calidad, actualmente se está por obtener resultados de cuantos clientes más a recibido hasta el cierre del año.</p>	<p>Bajo la dirección de un gerente a cargo de ofrecer un servicio de calidad, con una cartera amplia de clientes permite medir el impacto de la gestión actual, considerada ofrecedora de servicios (intangibles).</p>	<p>intangibles que puede derivar en sobrecarga laboral. Sin embargo, bajo la dirección de un gerente enfocado en mantener la calidad del servicio, es posible evaluar la gestión y la eficiencia en la atención a su amplia cartera de clientes.</p>
---	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

La consistencia de sustento de este documento se encuentra en la tabla 2.

4.6 Propuesta de mejora

Para llevar a cabo la propuesta de mejora se consideraron los hallazgos del estudio de campo, con base a ellos, los directivos de la empresa en conjunto con el investigador tomaron como referente las respuestas y vivencias que se suscitan en la empresa, a raíz de esto la decisión de implementar una reestructuración de horario laboral fue con el fin de disminuir la rotación de personal de acuerdo con las debilidades obtenidas.

Para el ejercicio de desarrollar la propuesta se consideró cada una de las etapas de la metodología six sigma.

Diagnóstico

En este apartado se observará el perfil de informante y el FODA

Tabla 3: Perfil del informante (observación a 10 colaboradores)

Colaboradores participantes en observación directa					
Participante	Genero	Edad	Estado civil	Estudios	Departamento
P. 1	Femenino	30 años	Casada con hijos	Secundaria	Cajera
P. 2	Femenino	23 años	Casada sin hijos	Carrera técnica	Cajera
P. 3	Femenino	43 años	Casada con hijos	Preparatoria	Cajera
P. 4	Femenino	40 años	Casada con hijos	Preparatoria	Consultor
P. 5	Masculino	25 años	Casado con hijos	Licenciatura	Consultor
P. 6	Femenino	36 años	Soltera con hijos	Preparatoria	Consultor

P. 7	Masculino	27 años	Casado con hijos	Preparatoria	Consultor
P.8	Masculino	25 años	Soltero con hijos	Preparatoria	Consultor
P. 9	Masculino	38 años	Casado con hijos	Licenciatura	Consultor
P.10	Femenino	35 años	Casada con hijos	Licenciatura	Consultor

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Figura 3: Datos del perfil del colaborador participante, véase en tabla 3.

Tabla 4: Análisis FODA

Análisis de la empresa foda de los hallazgos	
Fortaleza	Oportunidades
Sueldos y prestaciones competitivos. Autonomía en el trabajo. Colaboradores interesados en su área de trabajo. Filosofía organizacional aceptable. Capacitaciones adecuadas.	Colaboradores indiferentes en permanecer o no en la empresa. Indiferencia en crecimiento laboral.
Debilidades	Amenaza
Percepción negativa en los Horario Carga laboral inadecuado. Compensaciones y beneficios deficientes. Falta de crecimiento en la empresa. La falta de flexibilidad antes una situación de emergencia.	Rotación de personal por motivos personales. Desequilibrio entre la vida personal y lo laboral.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Figura 4: Análisis de hallazgos que se obtuvieron en la investigación de campo en la empresa, que sirve como base para tomas de decisiones, véase en tabla 4.

Con base a las debilidades que se tienen a través del análisis foda de la empresa, se obtuvo un área de mejora para la reestructuración de un horario laboral, considerando las limitaciones que se tiene por las condiciones confidencial de la empresa, teniendo en cuenta también el factor tiempo para la aplicación de la propuesta de mejora. Así como la misma maestría, se precisó enfocarla a la variable rotación de personal, con el objetivo de contrarrestar este fenómeno y disminuir esta decisión de que los colaboradores abandonen frecuentemente la empresa.

Tabla 5: Horarios establecidos ante de la propuesta

Panorama de situación de horario actual (antes de la aplicación del horario actual)							
Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Primer turno 8:30 am							
segundo turno 12:30 pm							
1:30-3:30 pm	Comida primer turno (1 hora)						
3:30-4:30 pm	Comida segundo turno (1 hora)						
Salida primer turno 5:30 pm							

Salida segundo turno 9:00 pm							
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Figura 5: Información de turnos de la jornada laboral diaria, véase en la tabla 5.

Nota: Los descansos son entre semana de lunes a viernes. Fin de semana se trabaja normal de 9 a 9, con sus turnos estipulados.

Cronograma de actividades de la propuesta de mejora

El siguiente cronograma explica la secuencia en el que se diseña, planea e implementa la propuesta de mejora considerando el tiempo y los límites de su aplicación.

- 1- Definir límite de tiempo para la aplicación de propuesta, en colaboración con los lideres departamental y el gerente de tienda.
- 2- Prueba piloto de la propuesta de mejora.
- 3- Estandarizar la propuesta de mejora.
- 4- Extensión de aplicación a toda el área de la empresa financiera.

Figuras e imágenes 11: Cronograma de actividades

	Agosto	Septiembre					Octubre					Noviembre			
	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
Presentación															
Planeación															
Diseño															
Propuesta															
Prueba piloto															
Implementación															
Resultados															
Evaluación															
Resultados f.															

Fase de implementación de propuesta

Fase 1: Diseño de propuesta. Estructura y consideraciones.

Fase 2: Implementación de la propuesta en coordinación con la empresa.

Fase 3: Evaluación de resultados.

Objetivo General de la propuesta de mejora

Diseñar una reestructuración en los horarios de trabajo para contrarrestar el fenómeno de la rotación de personal y disminución de clima laboral negativo en la empresa financiera de Escuinapa.

Justificación

La problemática no es trabajar ocho horas, sino el horario que se tiene, ya que externan cuando se está en el turno de la mañana salen demasiado tarde por las tardes, a inversa en el turno vespertino entran en medio día y prácticamente ya salen solo a descansar, aunado a ello; el trabajar el fin de semana es un detonante por lo complicado el darse el equilibrio entre la vida personal y laboral.

La reestructuración de los horarios de trabajo es un tema que se debe realizar, en primera instancia para la salud mental y física de los colaboradores, así como también tengan la convivencia satisfactoria con sus familiares.

Por esta razón se llegó a la conclusión de proponer una mejora en el horario laboral, con dos opciones a proponer, por medio de la metodología lean Six sigma.

Problemática

Para Cervantes Arenillas (2025), la reducción de la jornada laboral semanal de 48 a 40 horas podría representar un cambio estructural significativo para la economía mexicana, con implicaciones que trascienden las modificaciones constitucionales, impactando la productividad

total de los factores, el empleo, las inversiones en capital humano y físico, así como la composición sectorial de la fuerza laboral.

Coincidentemente en un estudio realizado a través de una encuesta, una empresa financiera se obtuvo como respuesta sobre la temática de rotación de personal y clima laboral, que los excolaboradores, así como también las personas que aun laboran dentro de la empresa expresaron que los factores principales del por qué desertan de la empresa se debe al horario que se maneja en ella, así como la carga laboral que les son asignados,

La empresa financiera pertenece a un gremio internacional, pero se cuenta con una sucursal que está situada en el municipio de Escuinapa, estado de Sinaloa, misma que será sede en donde se realizó el estudio de la investigación.

En dicha sucursal financiera está presenta la rotación de personal y un clima laboral negativo, por lo que sospechando de las posibles causas se indago en obtener respuestas de la causa de este suceso, para así hacerse una propuesta de solución y contrarrestar esta situación alarmante.

Con base en los resultados obtenidos se diseñó e implementó una propuesta de mejora, considerando el desarrollo de acciones que permitan aportar a contrarrestar la situación actual que se está viviendo en ella. Dicho diseño será una propuesta de mejora sobre el horario laboral, con el fin de disminuir la rotación sobre esta causa.

Justificación de la metodología six sigma

Con el objetivo de proponer una mejora efectiva y fundamentada, el desarrollo de este documento se sustenta en la aplicación de la metodología Lean Six Sigma, aprovechando sus principios y fases para asegurar un enfoque riguroso y sistemático en la solución del problema identificado.

La propuesta diseñada se alinea con las etapas de esta metodología, permitiendo abordar de manera estructurada las causas raíz que afectan el desempeño organizacional de la empresa financiera de Escuinapa.

Cada fase del proceso metodológico ha sido cuidadosamente respaldada por un análisis previo, basado en la recopilación e interpretación de datos relevantes, lo que justifica la decisión de diseñar una reestructuración de los horarios laborales.

Esta propuesta no solo responde a los hallazgos obtenidos durante la investigación, sino que también busca dar solución a problemáticas específicas detectadas en la organización, como son la alta rotación de personal y un clima laboral desfavorable, siendo ambas consecuencias directas de una percepción negativa sobre los horarios actuales.

La implementación de esta propuesta se planifica a corto plazo, con la intención de generar resultados positivos que puedan ser evaluados y, de ser exitosos, adoptados de manera permanente como parte de las políticas internas de la empresa.

Para ello, se seguirá de manera meticulosa cada etapa de la metodología Lean Six Sigma, con el fin de garantizar no solo la viabilidad del cambio, sino también la sostenibilidad de sus beneficios a largo plazo.

En definitiva, esta iniciativa representa una estrategia integral de mejora continua que, más allá de resolver una necesidad inmediata, busca fortalecer la gestión organizacional y optimizar el rendimiento general de la empresa financiera de Escuinapa.

Propuesta de mejora con la metodología lean six sigma

Según Herrera Acosta (2006), el método six sigma es una estrategia de mejora continua aplicado a procesos productivos y de servicio. Este método combina las herramientas estadísticas con el manejo de la filosofía de la calidad. En donde ambos elementos son usados para mejorar la eficacia y efectividad de una empresa, teniendo en cuenta las expectativas, las necesidades y la satisfacción final del cliente.

Según Navarro E. et al (2017), el método Seis Sigma conocido también como DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) se estructura en cinco fases.

- Fase de definición: se identifican los proyectos Seis Sigma que deben ser evaluados por la dirección para evitar la infrautilización de recursos, para así asignar la prioridad necesaria para cada proyecto.

- Fase de medición: consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto y los parámetros que afectan al funcionamiento del proceso y las características clave. Es donde se define el sistema de medida y se mide la capacidad del proceso.

- Fase de análisis: se analizan los datos actuales e históricos. Se desarrollan hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto mediante el uso de herramientas estadísticas.

- Fase de mejora: se determina la relación causa-efecto para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso.

- Fase de control: se diseñan y documentan los controles necesarios para asegurar que el sistema implantado se mantenga en el tiempo.

Sustentado por los autores sobre las definiciones del método six sigma, siguiendo las teorías fundamentadas, se prosigue a seguir sus fases en el diseño y la implementación de este método en la propuesta de mejora que se diseñó e implementó para la empresa financiera situada en el municipio de Escuinapa, estado de Sinaloa, México.

Metodología lean six sigma aplicado a la empresa financiera SERVFIN

Fase 1: Definir

Para esta primera fase se usó los resultados de la investigación realizada en la empresa SERVFIN, en donde se utilizó la encuesta, observación directa y revisión de documentos,

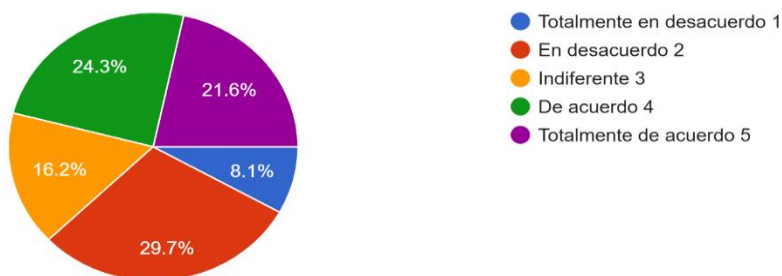
tomando como población de informantes a colaboradores y excolaboradores de la empresa. Los hallazgos reflejaron la realidad que se vive en la organización, con relación a la rotación de personal y el clima laboral.

Fueron diversos hallazgos en las debilidades de la empresa, pero lo que más se evidencio es el descontento que se tiene por el horario laboral que se maneja dentro de ella, también la carga de trabajo poco definida con lo que se enfrentan día a día.

Gráficos 40: Percepción del horario

12-¿Qué tan bien considerabas tu horario y carga laboral?

37 respuestas



Con base a las debilidades que se tienen a través del análisis foda de la empresa, se obtuvo un área de mejora para la reestructuración de un horario laboral, considerando las limitaciones que se tiene por las condiciones confidencial de la empresa, teniendo en cuenta también el factor tiempo para la aplicación de la propuesta de mejora. Así como la misma maestría, se precisó enfocarla a la variable rotación de personal, con el objetivo de contrarrestar este fenómeno y disminuir esta decisión de que los colaboradores abandonen frecuentemente la empresa.

Fase 2: Medir

En las debilidades del análisis foda se detectó que los horarios de trabajo laboral es la principal respuesta a la variable rotación de personal, ya que como se ha visto en los hallazgos

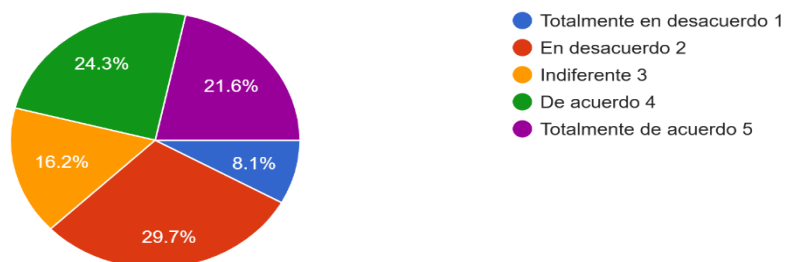
de la investigación de campo, el hallazgo más importante es el horario laboral poco compatible con la vida privada.

Gráficos 41: Análisis del horario laboral

Fase 3: Analizar

12-¿Qué tan bien considerabas tu horario y carga laboral?

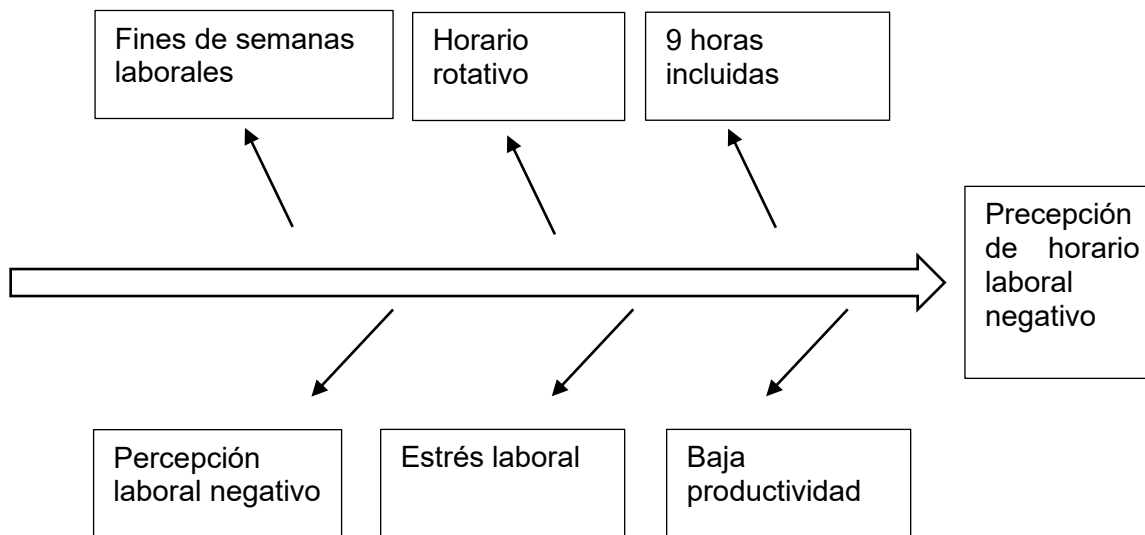
37 respuestas



Elaboración propia con datos de encuesta

Para analizar se utilizaron los datos específicos relacionados a la mejora que se implementara en la empresa financiera, partiendo del análisis anterior se utiliza la herramienta de Ishikawa (diagrama de flujo), el cual permite la identificación de las causas principales y el efecto que desencadena al momento que se suscita el fenómeno que se vive en la empresa financiera, esto mediante la obtención de resultados de la investigación realizada anteriormente.

Figuras e imágenes 12: Diagrama de flujo del horario laboral actual



Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Fase 4: Mejorar

Estrategias de la propuesta de mejora partiendo del proceso revisión de documentos, así como del análisis de datos recolectados con la aplicación de la encuesta y la observación.

Durante el diseño de la implementación de la propuesta de mejora fue trabajada a cargo del investigador y gerente general de la empresa, se consideraron varias fases en su desarrollo, primeramente, fue necesaria la planeación de la propuesta, seguido del diseño adecuado, así como también el tiempo de aplicación y por último la medición de la propuesta en la empresa.

La empresa cuenta con diez colaboradores del área financiera, tiene dos departamentos (departamento de crédito y el departamento de cajas), de los cuales la aplicación de la propuesta por restricciones y falta de tiempo de culminación de la propuesta y de la maestría solo fue aplicada al área de cajas a un total de tres colaboradores como prueba piloto, en un periodo de cinco semanas.

Durante el proceso de la aplicación fue diseñado el nuevo horario, el cual fue introducido al sistema de estandarización de horarios y monitoreado por las partes interesadas: investigador y gerente general.

Para su monitoreo fue necesario la revisión de la jornada laboral de cada semana en una base de datos (misma que la empresa tiene estandarizada en su sistema), de la cual se tuvo evidencia del cumplimiento de la reestructuración del horario laboral.

Posteriormente al término de la aplicación como manera de indicador se aplicó una encuesta para medir el nivel de satisfacción que los colaboradores tenían del como percibían este nuevo horario laboral.

Fase 5: Controlar

En esta etapa se estableció un sistema de indicadores (métricas), que permitieron evaluar la situación actual y futura de la empresa con la propuesta de mejora, donde los líderes supervisaron la aplicación efectiva de esta reestructuración de horario y el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Tabla 6: Indicadores

Indicadores considerados para la propuesta de mejora		
Indicador	Objetivo	Métrica
Jornada laboral diario	Trabajar exactamente ocho horas diario sin tiempo extra	$NH=TD-THT$
Jornada laboral por semana	Trabajar exactamente cuarenta y ocho horas semanales sin tiempo extra	$NHS=$ Sumatoria de Horas diarias
Satisfacción de horario laboral implementado	Obtener respuestas positivas sobre la reestructuración del nuevo horario laboral	Porcentaje obtenido de una encuesta aplicada con la ayuda de la herramienta de internet (google form).

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Figura 7: Indicadores considerados en la propuesta de mejora donde se mide la satisfacción de horario laboral implementado, véase en la tabla 7.

NH=Número de horas

TD= Tiempo de descanso

THT= Total de horas trabajadas

NHS= Número de horas por semanas

SHD= Sumatoria de horas diario

Con la tabla anterior se ayudó a visualizar la jornada laboral actual esto corresponde a los dos primeros indicadores, luego en el tercer indicador se midió la satisfacción del horario laboral implementado en la empresa a través de una encuesta de satisfacción elaborada comprendida por diez preguntas en google form y aplicada a los colaboradores involucrados a través de las herramientas digitales. Para medir la satisfacción que los colaboradores tuvieron con la aplicación del nuevo horario laboral se necesitó de la encuesta siguiente.

Análisis situacional

Tabla 7: Ventajas y desventajas

Ventajas y desventajas de la propuesta de mejora	
Ventajas	Desventajas
Incremento de productividad.	Mayor carga de trabajo.
Actitud de servicio positiva.	Difícil coordinación.
Conciliación trabajo y vida personal.	Desafíos nuevos.
Clima laboral positivo.	Mayor estrés laboral.
Disminución de estrés.	
Mejora el descanso.	
Tiempo familiar.	
Mejora la calidad de vida.	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

El cuestionario muestra los indicadores a medir en la satisfacción del colaborador, véase en la tabla 9.

Tabla 8: Cuadro de mando integral

Cuadro de mando integral (reestructuración de horario labora)				
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia de medición
Finanzas	Reducir el costo que genera la contratación y salida de personal	Costo por hora trabajada. Costo por hora semanal	Disminuir un 25% anual	Mensual
Clientes	Mejorar la atención y servicio al cliente	Tiempo de servicio. Cobertura diaria	Aumentar 80% de cobertura diaria	Mensual
Procesos internos	Cumplir el horario establecido en su turno	Rotación de turno. Ausentismo.	Disminución de rotación de personal en un 80%	Mensual
Aprendizaje	Aumentar la satisfacción del colaborador por su horario	Encuesta de satisfacción.	95% de satisfacción laboral	Mensual

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Hherramienta que muestra indicadores sobre la empresa SERVFIN, véase en la tabla 10.

Propuesta de horario laboral

Propuesta 1.

Jornada laboral corrida:

El colaborador laborará de lunes a domingo ocho horas diarias sin salir a comer, con 30 minutos de comida, excepto su día de descanso entre semana, para ambos turnos, sin salir de la empresa.

Horarios:

1-Turno matutino: de 8:30 a 4:30 (antes de 8:30 a 5:30)

2-Turno vespertino: de 1:00 a 9:00 p.m. (antes de 12 a 9)

Propuesta 2:

Jornada laboral con pausas activas:

El colaborador laborará de lunes a domingo ocho horas diarias sin salir a comer, entre jornada laboral se pretende ofrecer a los colaboradores descanso de 10 minutos cada dos horas, permaneciendo en la empresa, con el objetivo de permitir al trabajador relajarse en su hora laboral.

1-Turno matutino: de 8:30 a 4:30 (antes de 8:30 a 5:30)

2-Turno vespertino: de 1:00 a 9:00 p.m. (antes de 12 a 9)

Beneficios para ambas variantes:

Con ello se permite percibir un horario justo y amigable con su vida personal.

Ventajas:

- Incremento de productividad. -Disminución de estrés. -Tiempo familiar.

Desventajas:

Permanecer un largo tiempo sin despejarse de su lugar de trabajo.

Tabla 9: Costo beneficio de implementación

Análisis de costo y beneficio de la implementación de la propuesta en la empresa		
Concepto	Costo	Beneficio
Implementación	\$500.00	
Capacitaciones	\$500.00	
Total, de costo	\$1000.00	
Aumento de productividad 10%		\$10,000.00
Mejora en la atención al cliente 10%		\$10,000.00
Reducción de ausentismo		\$10,000.00
Total, de beneficios		\$30,000.00
Resultado		\$30.000.00

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

La siguiente información muestra el costo veneficio de la implementación de mejora, véase en la tabla 11.

Encuesta de satisfacción en la restructuración del horario laboral

Tabla 10: Diseño de encuesta

Encuesta de satisfacción para medir la restructuración del horario laboral				
INSTRUCCIONES: Cada pregunta cuenta con cinco opciones de respuesta, elija una de la respuesta a consideración, marcando con una equis la seleccionada.				
En una escala del uno al cinco, en donde uno es totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo.				
1	2	3	4	5

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	-------------	------------	-----------------------

	1	2	3	4	5
1-Mi horario laboral está claramente establecido					
2-La cantidad de trabajo que tengo es adecuada para el horario de trabajo que tengo					
3-Considero que el horario laboral actual se mantenga					
4- Mi jornada laboral tiene el tiempo de descanso adecuado					
5-Considero que debe cambiarse el horario laboral					
6-Mi horario de trabajo me permite mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal					
7-La empresa asigna horarios equivalentes					
8- Considero que el estrés ha disminuido con el nuevo horario laboral					
9- Estoy satisfecho con el horario laboral que tengo actualmente					
10- Mi horario laboral favorece mi bienestar general					

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Figura 8: El cuestionario muestra los indicadores a medir en la satisfacción del colaborador, véase en la tabla 8.

Explicación de los resultados de la aplicación de la encuesta

Durante seis semanas se implementó como propuesta de mejora una reestructuración de horario laboral, en el área financiero en el departamento de cajas a tres colaboradores pasado ese tiempo se aplicó una encuesta con el fin de medir la satisfacción de los colaboradores en cuanto a un nuevo horario laboral, así como también se tomó en cuenta en el sistema de cheques de entrada y salida su asistencia, considerando estos dos factores, se obtuvo como respuesta la percepción negativa sobre la propuesta de mejora, pero también en su horario anterior.

Cabe recalcar que dentro de esta aplicación se tuvieron limitaciones tal como lo es el factor tiempo, ya que por la estructura de la maestría los tiempos son acotados, así mismo el tiempo de prueba de esta propuesta fue corto, aunado las limitaciones que la misma empresa considero para mantener en anonimato a la organización, lo cual no es suficiente para obtener una respuesta determinante, según lo recopilado, el nuevo horario laboral tampoco es amigable para los colaboradores, quedando así al descubierto que la reestructuración de un nuevo horario laboral no contrarresta la situación del fenómeno de rotación de personal.

Derivado de los resultados anteriores se propone una línea de investigación futura que tenga que indagarse en la cultura organizacional, con el fin de contrarrestar este fenómeno vivido en la empresa de servicios financieros. La principal contribución fue poner al descubierto que la propuesta aplicada no contrarrestar la situación, lo que le indica que no es la solución, lo que descarta esta mejora pudiéndose enfocar en la indicada.

Resultados de la implementación

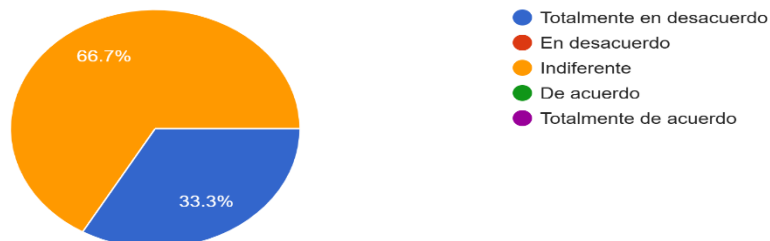
Para obtener resultados de satisfacción con la reestructuración del horario laboral en la empresa de servicios se utilizó una encuesta, la cual fue aplicada a tres colaboradores en el departamento en donde se aplicó la mejora del horario laboral.

La encuesta fue estructurada con diez preguntas con las cuales se obtuvo la medición de nivel de satisfacción que se tiene con el nuevo horario laboral, utilizando una escala de Likert, mismo que permitió apreciar si la propuesta implementada es la adecuada para contrarrestar la situación de la rotación de personal que se vive dentro de la empresa financiera.

Gráficos 42: Horario laboral establecido

1-Mi horario laboral está claramente establecido

3 respuestas



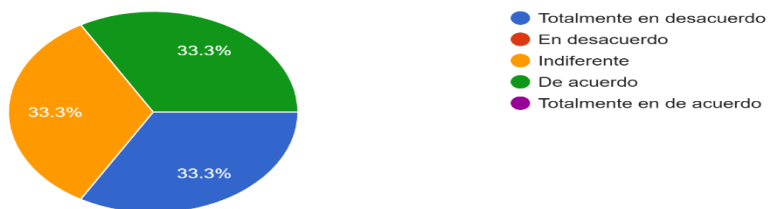
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

El horario establecido de la propuesta de mejora tiene una respuesta preocupante, si bien es cierto que solo una de las tres personas encuestadas está totalmente en desacuerdo, las dos restantes están intermitente lo que sugiere que esto puede desencadenar una respuesta negativa, con este horario laboral establecido.

Gráficos 43: Carga de trabajo adecuada

2-La cantidad de trabajo que tengo es adecuada para el horario de trabajo establecido

3 respuestas



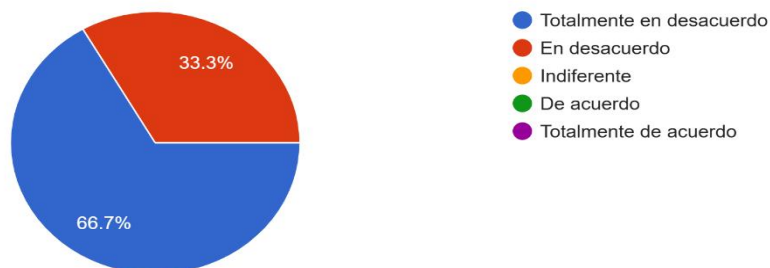
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En cuestión de trabajo que se tiene hay una discrepancia de respuesta, ya que las opiniones están divididas, una de ello sugiere que está totalmente en desacuerdo con la carga de trabajo, mientras que la otra difiere y se le hace justo, pero una tercera dice que le es

indiferente.

Gráficos 44: Permanencia del actual horario laboral

3-Considero que el horario laboral actual se mantenga
3 respuestas

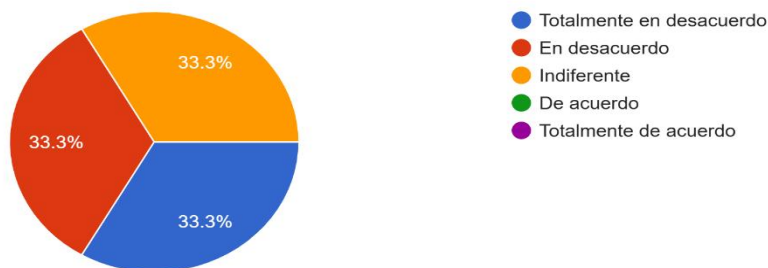


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Una respuesta negativa para la permanencia del horario laboral, ya que los colaboradores no tuvieron satisfacción positiva en la reestructuración que se había implementado, por lo tanto, lo ven inadecuado.

Gráficos 45: Tiempo de descanso adecuado

4- Mi jornada laboral tiene el tiempo de descanso adecuado
3 respuestas



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

El descanso que se tiene no es aceptado, ya que lo ven de una forma negativa, por tanto, no lo ven beneficioso.

Gráficos 46: Nueva reestructuración de horario laboral

5-Considero que debe cambiarse el horario laboral
3 respuestas

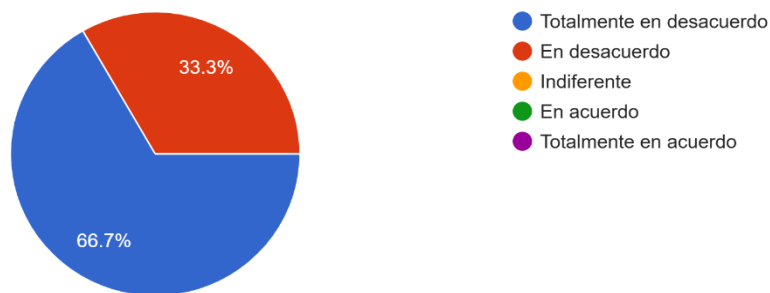


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

67% de las personas encuestados están en acuerdo sobre un nuevo horario laboral para los colaborados.

Gráficos 47: Equilibrio entre trabajo y vida personal

6-Mi horario de trabajo me permite mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal
3 respuestas

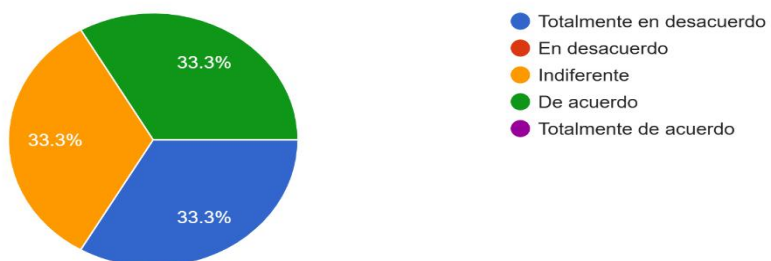


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Desafortunadamente el equilibrio entre la vida laboral y el trabajo es negativo, por lo que los colaboradores no se sienten en plenitud en este tema.

Gráficos 48: Horarios equivalentes

7-La empresa asigna horarios equivalentes
3 respuestas

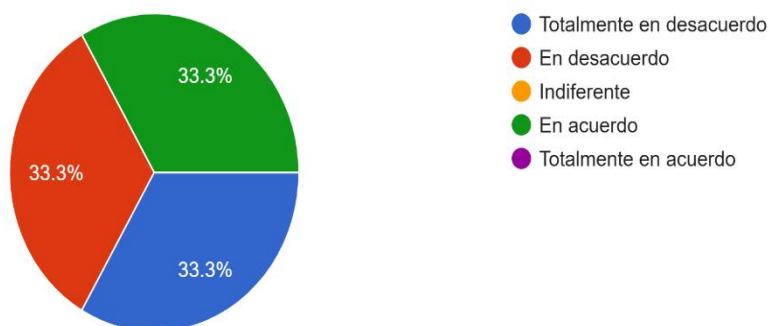


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Percepciones diferentes, ya que una de tres encuestadas comunica que está de acuerdo con el horario implementado actualmente, otra comunica su descontento, mientras que otra más muestra su indiferencia en la percepción de esta pregunta.

Gráficos 49: Disminución de estrés

8- Considero que el estrés ha disminuido con el nuevo horario laboral
3 respuestas



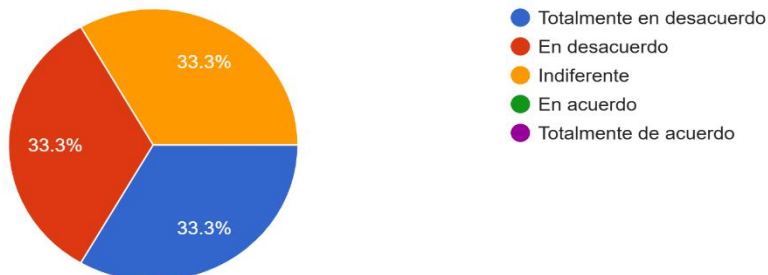
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Para dos de las tres personas el estrés es una constante en su desarrollo laboral, mientras que para una de ellas este no es un problema del cual preocuparse.

Gráficos 50: Medición de satisfacción por horario laboral

9- Estoy satisfecho con el horario laboral que tengo actualmente

3 respuestas



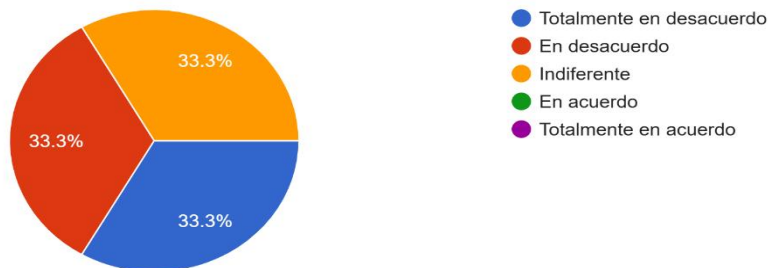
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Definitivamente la insatisfacción laboral es un tema de preocupación para la empresa, ya que dos de las tres personas, se encuentran insatisfecha y aunque a una le sea indiferente, esto podría inclinarse a una respuesta negativa total.

Gráficos 51: Bienestar general

10- Mi horario laboral favorece mi bienestar general

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Existe una discrepancia en cuanto al bienestar general, debido a que, de las tres personas encuestadas, tienen diferentes ideas de una buena combinación entre el horario laboral y bienestar general.

Discusión

Desafortunadamente el horario laboral propuesto no favorece el bienestar general de los colaboradores, ya que dos de las tres personas lo ven negativamente y una de ellas les es indiferente.

Al momento de tomarse la decisión por la reestructuración de horario laboral, se consideró los hallazgos obtenidos en la investigación de campo en donde resaltaba como causas principales de la variable de rotación de personal el horario que se maneja de manera habitual en la empresa, conjunto las vivencias que se hacen notar el día a día en la empresa, donde los permisos, retardos y faltas constantes juegan un papel importante, así como también las conversaciones informales que se viven día a día dentro de la organización, con base a ello en conjunto gerente investigador optaron por contrarrestar el fenómeno de la rotación de personal con un nuevo horario laboral.

Es importante tener en cuenta que el área estudiada cuenta con diez colaboradores, pero por cuestiones de tiempo, restricciones organizacionales y temas de maestría, solo se estableció como prueba piloto la reestructuración del horario laboral, limitada al área de cajas considerando a tres de los diez colaboradores, por lo que con base a ellos se obtuvieron las respuestas de la medición de resultados.

Al obtener resultados de la implementación de la mejora de horario se obtuvieron respuestas negativas, lo que no generó una solución a la problemática de la variable de rotación de personal, esto da la pauta para que se reconsidere una nueva estrategia para contrarrestar el fenómeno suscitado.

Con ello será necesaria un ajuste en el diseño de propuesta, buscando la mejora que se pretende obtener al implementarse en la empresa.

CONCLUSIONES

El fenómeno de la rotación de personal es un constructo que puede ser relacionado con varios factores: el horario laboral, falta de crecimiento laboral, prestaciones pocas atractivas y condiciones laborales precarias, las cuales también serían generadores de un clima laboral negativo resultado de: desmotivación, desacuerdo con la política empresarial, líder ausente y la falta de comunicación dentro de la empresa.

La investigación se centró en estudiar un fenómeno que se está dando en una empresa financiera de Escuinapa, tiene como variables lo siguientes: variable independiente rotación de personal, variable dependiente clima laboral, las cuales permiten analizar las causa del porque se está dando la problemática.

En este punto se presentan las variables estudiadas y sus objetivos específicos en concordancia con los autores, así como también la realidad actual dentro de la empresa y se construye una conclusión por cada objetivo específico.

Los hallazgos más notorios de la investigación establecidos en tres variantes: variable rotación de personal, variable clima laboral y la relación entre ambas variables, cada una de ella contiene sus objetivos específicos, se cuenta con el sustento de los autores y sus resultados alcanzados en la empresa financiera de Escuinapa estudiada. Con la intención de explicar la relación que hay cuando se da la rotación de personal y el clima laboral y sus consecuencias colaterales que se obtienen como resultados de este fenómeno.

En conclusión, la información obtenida, demuestran que el horario laboral es un factor decisivo para que los colaboradores decidan permanecer o romper su vínculo con la empresa, sumándose la falta de crecimiento laboral, las compensaciones y un clima laboral negativo dentro de la organización. También como resultados obtenidos se encontró que la desmotivación, descontento con la cultura organizacional y la percepción de un líder ausente da como respuesta un clima laboral negativo dentro de la empresa.

Conclusión global de la hipótesis

En este capítulo se documentó completamente los hallazgos obtenidos durante el estudio de la investigación: factores y afectaciones de la variable rotación de personal, así como causas y elementos de la variable clima laboral, los resultados validan las hipótesis planteadas en el estudio.

Hipótesis general:

- H3: En la empresa financiera de Escuinapa las principales causas de rotación de personal son los conflictos y la insatisfacción laboral generando clima laboral negativo. Hipótesis confirmada.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta tipo escala tipo Likert y la observación participante, confirman que si existen una relación estrecha entre la rotación de personal y el clima laboral negativo.

Se observó que los colaboradores sienten descontentos de permanecer en la empresa, así como también la desmotivación de realizar las actividades que les corresponde pasando el mayor tiempo en áreas que no les pertenece, sumado a ello la realización de procesos de una forma inadecuada, el desacuerdo que tienen los colaboradores con la cultura organizacional se ve reflejada en sus actitudes y la percepción que tienen de un horario laboral negativo en conjetura con las compensaciones que reciben.

Con estos hallazgos se concluye que la hipótesis es aceptada confirmando la relación estrecha de la rotación de personal con el clima laboral dentro de la empresa financiera de Escuinapa.

Conclusiones por objetivos

Rotación de personal

La teoría distingue diferentes tipos de rotación de personal, Chiavenato (1999), menciona sobre la rotación de personal son: a) la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. B) el intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Los orígenes de la rotación de personal están sujetos a varios factores. Ayensa (2022), el índice de rotación está sujeto a ciertos condicionantes y puede tener diferentes orígenes, de acuerdo con estos factores, se pueden encontrar diferentes tipos de rotación. Los cuáles son seis: 1- rotación no deseada. 2- rotación voluntaria e involuntaria. 3- rotación inevitable y evitable. 4- rotación funcional y disfuncional. 5- tasa de satisfacción laboral. 6- porcentaje de necesidades individuales insatisfechas.

En este sentido se concluye que la empresa de servicios financieros "SERVFIN" su fenómeno se suscita en la fluctuación de personal y la manera de percepción del horario laboral, lo que indica que la estructura en ese tema no se ha plasmado de forma correcta, esto desde luego sumándose factores como el clima laboral que se presenta en la organización. Así mismo uno de los tipos de rotación común en esta empresa es la rotación voluntaria e involuntaria contextualizada en la manera en que los colaboradores determinan el fin de permanecer en esta organización. En conjetura se observa la manera de contrarrestar este fenómeno a través de una estrategia de mejora que ayude a disminuir este suceso.

Por lo que la identificación del porque se ha estado dando esta situación permite visualizar de manera certera la causa y los factores que influyen en la toma de decisiones que los colaboradores decidan permanecer o abandonar la organización. El predominio del factor principal (horario laboral), ha influido en el alto índice de rotación de personal que se ha venido dando desde hace cinco años atrás hacia la fecha, por ello la necesidad de implementar una

propuesta de mejora con la finalidad de contrarrestar este fenómeno en la empresa y ayudar a encontrar el equilibrio dentro de la organización.

Objetivo 1: Identificar las causas de la rotación de personal en la empresa financiera SERVFIN.

La literatura sugiere diversas causas sobre la rotación de personal. Pigors y Meyers (1985) refiere que la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. A parte del proceso de selección como causas de la rotación de personal este ligado a la filtración de los reclutados. Gaitán (2023) menciona que las causas por lo que las empresas industriales pueden presentar alta rotación de personal, es la falta de filtros para la selección de personal, ya que, esto implicaría que no se conozca lo suficiente de la persona contratada, a tal grado que el empleado puede no ser el indicado para el puesto por no cumplir completamente el perfil.

Desde esta perspectiva se concluye que la empresa de servicios financieros “SERVFIN” ha venido presentando el fenómeno de la rotación de persona de una manera desenfrenada, relacionada a los horarios estandarizados de la jornada laboral, por una parte, las horas de entradas y salidas al término del tiempo de trabajo diario y por otro lado debido a los dos turnos establecidos (matutino y vespertinos), sumado la labora en fin de semana.

En conjetura se observa la inestabilidad que tiene la empresa en la retención y fidelidad de su personal hacia la empresa, derivado en primera instancia a la causa voluntaria que los colaboradores adoptan para cortar la unión con la empresa, en segunda instancia por la falta de compromiso que se requiere al momento de contratar al personal adecuado para la organización.

Objetivo 2: Identificar como afecta la rotación de personal en la empresa financiera SERVFIN.

La teoría sostiene que la oferta y demanda de las empresas dejan afectaciones significativas dentro de las organizaciones (la constante vacante de personal). Chiavenato (2007), describe sobre la rotación de personal como un efecto de las fuerzas de los mercados laborales, relacionado con la oferta de empleo, es decir plaza, vacante y mano de obra disponible conocida como demanda de empleo. La rotación de personal tiene efectos negativos que repercuten en costos inevitables para la empresa, estos costos que se generan al momento de contratación y liquidación de personal. Alles (2006), refiere que la rotación de personal, irónicamente el proceso de adquisición (selección), tiene una gama de afecta más amplia sobre la organización de lo que verdaderamente se imaginan, la rentabilidad con respecto a cualquier contratación dada no termina cuando se hace la oferta. Entonces es cuando realmente comienza ciertos indicadores de costos comienzan con en el proceso de selección interna y externa, en vista de que si se hace de una forma adecuada puede disminuir esta situación.

En este sentido se concluye que la empresa de servicios financieros "SERVFIN", ha puesto en evidencia que la fuerza de mano de obra que debe sostener a la empresa ha sido intermitente de manera que ha venido manteniendo constantes contrataciones esto derivados de los colaboradores que ha decidido ya no permanecer en la empresa, lo que ha puesto el cumplimiento de sus objetivos (como empresa) en los empleados que han decidido permanecer de forma fiel en la organización, lo cual repercute en consecuencias colaterales como puede ser cansancio excesivo o estrés laboral lo que pudiera sumarse a la rotación de personal desenfrenada.

Por lo que en la afectación que genera este fenómeno se centra de manera directa en la parte de los costos de las empresas en el momento de selección y finiquitos, a su vez al contar con vacantes indica que la responsabilidad de llegar a los objetivos de la empresa se ve

estancado por lo tanto también se ve afectada la parte de la producción al no tener la mano de obra adecuada.

Clima laboral

Objetivo 1: Analizar los factores que influyen en el clima laboral de la empresa financiera SERVFIN.

Los factores que influyen en la percepción de un clima laboral negativo son clave saber distinguirlos ayuda a la toma de decisiones en las organizaciones. Gan y Berbel (2007), suscribe que se distinguen dos grandes tendencias: 1- Pone el peso en factores organizacionales, sus características son (externo al individuo, distinto a las percepciones y realidad organizacional. 2- pone el peso en factores individuales o psicológicos, el clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización. Hablar sobre el ambiente que se vive dentro de las organizaciones es un factor para general un buen o negativo clima laboral dentro de las organizaciones. Villarroel Ortiz (2015) menciona que incluso cuando algunos factores no parecen perturbadores, el espacio reducido tiene impacto negativo en el desempeño, en donde cuyos factores ambientales claves son: espacio físico, iluminación, ruido, temperatura.

En ese sentido se concluye que en la empresa de servicios financieros "SERVFIN", la percepción de un clima laboral negativo tienen relación la influencia de los factores que se posicionan como determinantes son los factores internos: desmotivaciones, lideres que favorezcan la estancia dentro de la empresa, la cultura organizacional y la comunicación colaborador jefe, los cuales son principales causante de esta percepción, mismo que impactan de una forma negativa dentro de la empresa, también existes factores exteriores que influyen de manera indirecta dentro de la empresa y esto debido a la poca disponibilidad que tiene el

colaborador de presentar una buena actitud en su área laboral.

Por lo que en la empresa financiera SERVFIN se identificaron factores que los autores evidencian en su definiciones, en el caso de la empresa antes mencionada, los factores que influyen directamente en el generador de un clima laboral negativo tiene que ver principalmente con los factores internos: desmotivación, percepción de un ambiente negativo, falta de alineación entre la cultura organizacional-empleados y la falta de comunicación que se vive dentro de las organizaciones, esto aunado a la falta de disponibilidad que los colaboradores tienen sobre a realización de sus labores e inclusive con el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Objetivo 2: Identificar los elementos claves que se relaciona con clima laboral en la empresa financiera SERVFIN.

La teoría evidencia que los elementos de clima laboral los cuales son cruciales en determinan si el clima que se vive en las organizaciones es positivo o negativo, lo cual según el resultado afecta aumenta el rendimiento de las empresas. Velázquez García (2011) son los elementos que influyen en el desempeño laboral de una organización, son elementos que lo conforman son: • Liderazgo • Motivación • Comunicación • Toma de decisiones • Metas de la organización • Mediciones de control. La cultura que se vive dentro de las organizaciones en la manera del como los colaboradores la adoptan es determinante en las empresas. Llaneza Álvarez (2006), sustenta que el clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores.

En el contexto de la empresa de servicios financieros se identificaron diversos elementos los cuales son sustentados con la literatura, mismo que influyen de una manera negativa en el desempeño de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, la percepción de un líder ausente es determinante para que una organización su estructura de colaboradores se

encuentren en un clima agradable, la desmotivación desenfrenada trae consigo consecuencias colaterales y una mala comunicación es el foco de los malos entendidos, por tal motivo la valorización de estos indicadores en una evaluación a tiempo puede contrarrestar una situación negativa dentro de las organizaciones.

Por lo que obtener una identificación de elementos a tiempo sobre el clima laboral negativo, coadyuva a mitigar situaciones que lo estén generando, a su vez tiene la capacidad de prevenir consecuencias colaterales dentro de la empresa, por lo que la intervención de un buen líder, una buena comunicación y motivaciones pertinentes hacen en la organización se mantenga un buen ambiente y equilibrio armónico en el ámbito laboral.

Conclusión de la propuesta de mejora

En la construcción e implementación de la propuesta de mejora para la empresa de servicios financieros SERVFIN, se enfatizó en una reestructuración de un horario laboral, el cual consistía en un diseño de tal manera que fuera favorable para los colaboradores, en donde se centraba en tener en cuenta dos horarios corridos, en primer instancia el turno matutino con turno de 8:30 a 4:30 y turno vespertino de 1:00 a 9:00 p.m., con tiempo considerable de descanso dentro de la organización, en vista que en el turno anterior era con una hora de comida, pero se utilizaba una hora de su tiempo libre entre horario, (véase en la tabla 170, horario laboral), esperando en sus inicios que este diseño de mejora lograra disminuir el fenómeno de la rotación de personal y su relación con el clima laboral negativo en la empresa, la propuesta fue aplicada a tres colaboradoras durante un periodo de aproximadamente cinco semanas (tiempo insuficiente), sin embargo desafortunadamente la respuesta esperada en esta propuesta aplicada en el área específica (cajas), no obtuvo los resultados esperados, ya que no fue aceptada por los colaboradores participante, tampoco el factor tiempo en el que se llevó a cabo

la aplicación de la reestructuración del horario fue favorable, ya que al ser cinco semanas reduce el tiempo de obtener resultados alentadores, ya que esto se dio por la exigencia de la maestría para la cual se llevó a cabo el estudio de campo.

En conclusión, paralelamente si bien es cierto que no se cumplió el objetivo de la propuesta aplicada, no significa que esto sea del todo malo, ya que puede ser ser punto de partida para las futuras investigaciones, para descartar esta propuesta y optar por otras alternativas.

Respecto a líneas futuras de investigación se identificaron: Comportamiento organizacional y motivación, cultura organizacional y los incentivos del trabajador, incentivos y productividad, liderazgo y motivación, procesos de reclutamiento, selección y desempeño del personal, entre otros.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Aburto-Vílchez V. (2023). Clima laboral y rotación de personal en el área contable de una entidad ambiental, (tesis de maestría), universidad Cesar Vallejo, Lima.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122822/Aburto_VSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Álvarez M. (2013). *Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: PROFIT EDITORIAL

https://books.google.com.mx/books?id=X6H7dZkpAu0C&printsec=frontcover&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Álvarez-Orozco D. (2020). *Rotación de personal. Primera edición*. PYV editores.

https://www.researchgate.net/publication/353023770_ROTACION_DE_PERSONAL_Que_es_y_como_combatirla

Alberrol et al. (2016). Henderson M., Yúnez A. (2016). *Inclusión financiera en México: retos y perspectivas*. Primera edición. COLMEX.

https://books.google.com.mx/books?id=3EXJDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+de+servicios+financieros&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi7kvyW0bWKAXUq38kDHT6aCaY4HhDoAXoECAYQAg#v=onepage&q&f=false

Alegría-Zebadúa, R., y Alarcón-Martínez, G. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México. *Vinculatégica EFAN*. 8(4). 1-14.

<http://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/317>

Aliaga-Huali, R. (2019). Factores que influyen en la rotación de personal caso empresa "avecitas". Lima, Perú: Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_308_Aliaga_Huali_2019.pdf.

Alles M. (2006). *Selección por competencias*. 1ra. Ed. Ediciones GRANICA.

https://books.google.com.mx/books?id=Vsmq568qZ7sC&pg=PA179&dq=rotacion+de+personal&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjz_ej7KKGKAXjLdAFHbc1GKU4HhDoAXoECAoQAg#v=onepage&q=rotacion%20de%20personal&f=false

Amarillas C. (2022). Empleo en Sinaloa durante el año 2023. Codesin.

<https://sinaloaennumeros.codesin.mx/empleo-en-sinaloa-2023/>

Arriola, M. F. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores del área de banca de negocios de una entidad financiera en Trujillo. (Tesis de maestría), Universidad Privada del Norte. Perú.

<https://hdl.handle.net/11537/29856>

Andrade, S. (1997). *Gestión Empresarial. Pequeña Microempresa*

<https://biblioteca.fcefa.edu.bo/bib/12592>

Asociación Peruana de Recursos Humanos. (2022). El reto de atraer y retener el talento. Revista APERHU.

<https://www.calameo.com/revista-aperhu/books/0062659348a52b0ffac95>

Ayensa Esparza A. (2022). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Primera edición. COPYRIGHT editorial.

https://books.google.com.mx/books?id=IKV3EAAAQBAJ&pg=PA101&dq=rotaci%C3%B3n+de+personal&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjJoZfB7rKKAXW_le4BHREiOd04FBD0AXoECAUQAg#v=onepage&q&f=false

Baena Paz G. (2017). *Metodología de la investigación*. Patria.

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Bagur-Pons S., Rosselló-Ramón M., Paz-Lourido B. y Verger S., (2021). El enfoque integrador de la metodología mixta en la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, vol. (27), núm. (1).

<https://www.redalyc.org/journal/916/91668059003/html/>

Bancayan-Zegarra, R. (2021). Rotación de Personal y Gestión de Control Interno en una institución financiera de Lima Este. (Tesis para obtener el grado académico de: Maestro en Administración de Negocios – MBA). Universidad César Vallejo. Perú.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78320/Bancayan_ZRA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Baguer Alcalá A. (2009). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta*. Ed (2). Ediciones Díaz de Santos.

https://books.google.com.mx/books?id=bGHGtmqo_D8C&pg=PA149&dq=clima+laboral&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjOm4yZ76OKAxX8le4BHa-cGrY4PBD0AXoECAYQAg#v=onepage&q&f=false

Barrera- Luna J. y Estrada-Barrera E. (2023). Factores Determinantes de la Rotación de Personal en Novus-Globe, Nuevo Laredo, México 2023: Un Estudio Científico. *Revistas latinoamericanas de ciencias sociales y humanidades. Volumen (4)*. 5143.

[file:///C:/Users/antony/Downloads/675_Barrera%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/antony/Downloads/675_Barrera%20(1).pdf)

Ben Alaya, A., de Quatrebarbes, A. (2016). El método Seis Sigma: Mejore los resultados de su negocio. Bélgica: 50Minutos.es.

https://www.google.com.mx/books/edition/El_m%C3%A9todo_Seis_Sigma/x28ODAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodologia+six+sigma&printsec=frontcover.

Bermejo-Salmon et al (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional. Ciencias Holguín. Volumen (28)*. 3

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/html/>

Bernal Torres C., (2010). *Metodología de investigación*. PEARSON.

<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyectedeinvestigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Bordaz M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Edición digital. UNED.

<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=articulo+cientifico+de+clima+laboral&ots=oDxA1Dqc1&sig=Pqfv2IVoauM74foafmDDr47edjQ#v=onepage&q&f=false>

Bravo M. (2007). *Contabilidad General* (11ª ed.). Quito.

<https://es.scribd.com/document/513166704/Contabilidad-General-Mercedes-Bravo-Valdivieso>

Caldera González D. Arredondo Hidalgo M. Zárate Negrete L. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera. *Revista Ibero Americana de estrategia*, vol. 18, núm. 4, pp. 615-629, 2019.

<https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/html/>

Carpio-López L. y Ocegueda-Mercado C. (2023). Estrés; Factor Determinante de la Rotación de Personal en Pandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. Vol.7. 5

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8498>

Carucci, R. (2021). Para retener a los empleados, bríndeles un sentido de propósito y de comunidad. *Harvard Business Review*, 41-42.

<https://hbr.org/2021/10/to-retain-employees-give-them-a-sense-of-purpose-and-community>

Carrillo J. y Santibáñez Remellón (2001). *Rotación de personal en maquiladoras*. Segunda edición. PYV EDITORES.

https://books.google.com.mx/books?id=VmeP6GduUEMC&pg=PA8&dq=rotacion+de+personal&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjn84aFz6GKAxWmG9AFHZ-yFTUQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q=rotacion%20de%20personal&f=false

Castellanos-Martínez (2012). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso*: Facultad de ciencias agrarias, universidad de Pamplona.

file:///C:/Users/antony/Downloads/DialnetClimaOrganizacionalEnInstitucionesDeServicioDeAcue-9786918.pdf

Castello Muñoz E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. ESIC editorial.

https://books.google.com.mx/books?id=67pCrYQ5MUcC&pg=PA23&dq=servicios+financieros&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwje_9GbkKaKAXV6D0QIHf09JxgQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q&f=false

Castro G. (2023). Sube el déficit y rotación de empleados en las empresas de Sinaloa. *El debate*.

<https://www.debate.com.mx/sinaloa/culiacan/Sube-el-deficit-y-rotaciondeempleados-en-las-empresas-de-Sinaloa-20231206-0056.html>

Cervantes Arenillas D. (2025). Jornada laboral de 40 horas en México, ¿menos horas, más tecnología e IA?. *El economista*.

<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/jornada-laboral-40-horas-mexico-horas-tecnologia-e-ia-20250703-766532.html>

Cifuentes, T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas. Repositorio académico de la Universidad de Chile. 1-67.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf>

Chávez Rosales. J. (2025). Jornada laboral y bienestar subjetivo en México, ¿existe un equilibrio? (61). Pag. 147-173

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10344406>

Chiang-Vega M., Martín-Rodríguez J., Núñez-Partido A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Servicios editoriales, S.L.

https://books.google.com.mx/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjuhoOvx6OKAxVrIkQIHTkVHowQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q&f=false

Chiavenato (1999). *Administración de recursos humanos* quinta edición. Editorial mc graw hill.

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Chiavento (2007). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Editorial Lyiy Solano Arévalo.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). México: McGraw-Hill.

Cisneros-Alberto T. y Lazo-Soldevilla D. (2022). Factores asociados a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019. (Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional) Universidad continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12076/2/IV_PG_MRHGO_TE_Cisneros_Lazo_2022.pdf

(Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), (2018, septiembre 10). Bancomer 'desplazará' a 1,500 trabajadores. Economía.

<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/bancomer-desplazara-a-1-500-trabajadores/>

Cortez-Rodríguez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*. Vol. (14). 27.

<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1668>

Cutanda-López M. (2021). "Método mixto de investigación: pertinencia y dificultades en el estudio programas de reenganche", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Volumen especial.*, (pp. 31- 48).

<https://doi.org/10.51896/caribe/MGUI5478>

Davis y Newstrom (1999). Fundamentos del comportamiento de la cultura y del clima organizacional.

<https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-politecnico-nacional/comportamiento-organizacional/ut1-notas-comportamiento-organizacional-maestro/17274616>

Delgado et al (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. *Revista internacional administración & finanzas. Volumen (10)*. 49-61.

[file:///C:/Users/antony/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/CF0R7D6Y/impacto_del_clima_organizacional_en_la_rotaci%C3%B3n_de%C2%B4personal\[1\].pdf](file:///C:/Users/antony/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/CF0R7D6Y/impacto_del_clima_organizacional_en_la_rotaci%C3%B3n_de%C2%B4personal[1].pdf)

Delgado H. (2017). *Metodología de la investigación*. EDICIONES U.

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologiainvestigacionnaupas.pdf

Flores, J. Abreu. Badii. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. 65-99. . ISSN 1870-557X. 3(1).

[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

García Díaz L. Anchundia Loo A. (2025). Rotación de personal y su impacto en el clima organizacional de la empresa termo eléctrica celec-ep Jaramijó. *Vol. 9 (16)*

DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0604>

<file:///C:/Users/antony/Downloads/ARTICULO+35+YACHASUN+2025-1.pdf>

García Garnica A. Taboada Ibarra E. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. Num. 36. SCIELO.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018833802012000100002

Gaitán, S. (2023). Creación de plan estratégico para el departamento de talento humano para reducir la alta rotación de personal de obra en la constructora Innova S.A.S. Repositorio

Universidad Santo Tomás. 1-39.

<https://repository.usta.edu.co/items/e3d272d4-f6fa-4c48-abda-7d84e45e58c6>

Gan F. y Berbel G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Primera edición en lengua castellana. UOC editorial.

https://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA180&dq=clima+laboral&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjR0L26wKOKAxXGlu4BHaYnMx8Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q&f=false

García, S. (2018). Estudio: Rotación de personal operativo en Gildan Villanueva. Repositorio de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. 1-61.

<https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Torreon/es/article/view/3576?articlesBySimilarityPage=18>

García E. (2023). En riesgo atracción de inversiones a Sinaloa; Jóvenes no quieren trabajar. Luz noticias.

<https://www.luznoticias.mx/2023-02-02/sinaloa/incrementa-rotacion-laboral-en-el-norte-de-sinaloa/155716>

García-Lizano N., Rojas-Porras M., Campos-Saborío N. (2002). *La administración escolar, para el cambio y mejoramiento de las instituciones educativas*. Primera edición. Editorial de la universidad de Costa Rica.

https://books.google.com.mx/books?id=Kc_rtXWipkC&pg=PA395&dq=clima+laboral&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjfhqHj6SKAxXD4skDHf7XJKo4RhDoAXoECA0QAg#v=onepage&q&f=false

Garza Leal D. (2022). *Quédate conmigo: las 3 principales causas de rotación de personal*. Primera edición. Editorial. Independientemente.

Gitman L. (2003). *Principios de administración financiera*. Décima edición. Printed en México editorial.

https://books.google.com.mx/books?id=KS_04zILe2gC&printsec=frontcover&dq=financi

eras+definiciones&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiL0biQhKaKAX
XxEEQIHeJpMzwQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q&f=false

Gómez Bastar S., 2012. *Metodología de la investigación*. RED TERCER MILENIO EDITORIAL.

https://www.academia.edu/35897878/Metodologia_de_la_investigacion_pdf

Gómez Fraile F. Vilar Barrio J. Tejero Monzón M. (2003). *Seis sigma*. Segunda edición. FC editorial.

https://www.google.com.mx/books/edition/Seis_Sigma/qwumngQPLmUC?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodologia+lean+six+sigma+definicion+articulo+cientifico&printsec=frontcover

González A. et al. (2022). *Proyecto de Solución de Problemas Internos de Banco Azteca*. SCRIBD.

<https://es.scribd.com/document/594667923/Proyecto-de-solucion-de-problemas-internos-de-banco-azteca>

Guevara Rodríguez G. (2019). *Análisis documental: Propuestas metodológicas para la transformación en programas de posgrado desde el enfoque socioformativo Atenas*, vol. 3, núm. 47. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478060102007>

Grupo banco mundial. (GBM), (2024, agosto). *Sector financiero*.

<https://www.bancomundial.org/es/topic/financialesector/overview>

Hernández, S. Cruz, Z. Meza. Cruz, L. (2017) *Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte*. [En línea] Available at:

http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf [Último acceso: 18 enero 2020].

Hernández, O. y Vázquez, E. (2021). *Factores que influyen en la rotación de personal en Aeroméxico (CSC)* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de México]. Archivo

digital

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/112523/1Portada%2C%20cuartilla%20del%20t%C3%ADtulo%2C%20%C3%ADndice%2C%20c>

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., y Baptista Lucio P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexicana.

<http://187.191.86.244/rceis/registro/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>

Herrera Acosta, R. 2006. Seis sigmas un modelo de gestión. V.4 (2). REDALYC.

<https://www.redalyc.org/pdf/4962/496251108008.pdf>

Hurtado G. (2024). El impacto de la rotación de personal en las organizaciones y cómo combatirla. La rotación de personal no solo genera inestabilidad y desequilibrio, sino que impacta directamente en aspectos clave como la experiencia del cliente y la rentabilidad. El financiero.

<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/colaborador-invitado/2024/07/10/el-impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-organizaciones-y-como-combatirla/>

Iglesias E. (2024), Un buen clima laboral favorece el bienestar de las personas y la productividad de la empresa. El economista.

<https://www.eleconomista.com.mx/capital-humano/buen-clima-laboral-favorece-bienestar-personas-y-productividad-empresa-20241123-735468.html>

instituto nacional de estadística y grafica. (2020). Directorio estadístico nacional. INEGI

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), (2023). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2023, Cuestionario ampliado, datos correspondientes al primer trimestre. Ambiente laboral en México de acuerdo con la encuesta nacional de ocupación y empleo 2023.

<https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/866>

Quintana P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las

organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, vol. 4, núm. 16, pp. 272. Centro de Estudios Transdisciplinarios.

<https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/>

Lewin, K. (1951). *La teoría de campo en la ciencia social*. Revista internacional.

file:///C:/Users/antony/Downloads/Dialnet-

LewinK1951LaTeoriaDeCampoEnLaCienciaSocial-8822201.pdf

Leyva (2018). Bancomer desplazará a 1500 trabajadores. *Diario el financiero*.

<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/bancomer-desplazara-a-1-500-trabajadores/>

Littlewood H (2014). *Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos*. Para optar por el grado de: Doctor en Ciencias de la Administración. Universidad nacional autónoma de México. México.

file:///C:/Users/antony/Downloads/Tesis.2014.UNAM.Littlewood.Mayo8..2014.pdf

Litwin y Stringer. (1968). Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=497194>

Llaneza-Álvarez (2006). *Ergonomía y psicología aplicada, manual para la formación del especialista*. Ed. (6). LEX NOVA editorial.

Llaneza Álvarez F. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada, manual para la formación del especialista*. Ed. (8). LEX NOVA editorial.

https://books.google.com.mx/books?id=o6kLlwAFTvAC&pg=PA466&dq=clima+laboral&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjuhoOvx6OKAxVrIkQIHTkvHowQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q&f=false

López J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*, 9(1).

https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

López Roca L., Baquero Herrera M., Corredor Higuera J., (2021). *Los mercados financieros ante la disrupción de las nuevas tecnologías digitales*. Primera edición. Panamericana editorial.

https://books.google.com.mx/books?id=jzVkJEAAAQBAJ&pg=PT16&dq=servicios+financieros&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjsqqHr77eKAXWUI0QIHZZcIGg4FBD0AXoECAgQAg#v=onepage&q&f=false

Losada Talleda X. (2016). *Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector estratégico*. BILBAO.

https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/19725/TFG_XabierLosada.pdf

Martínez Mayoral A. Morales Socuéllamos J. (2022). *Lean seis sigmas para la mejora de procesos*. España: universidad Miguel Hernández. Libro electrónico.

https://www.google.com.mx/books/edition/Lean_Seis_Sigma_para_la_mejora_de_procesos/jKVYEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodologia+six+sigma&printsec=frontcover

Marchant Ramírez L. (2006). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Primera edición.

https://books.google.com.mx/books?id=DrRHb9Lp84C&pg=PA135&dq=clima+laboral&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjfhqHj6SKAXXD4skDHf7XJKo4RhDoAXoECAQQAg#v=onepage&q&f=false

Márquez-Coronel. Villegas-Yagual F., Moreira-Vera K., Gaibor-Plúas A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro. *Revista Conrado*, 17(80), 371-381.

<http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199086442021000300371&lng=es&nrm=iso>. Epub 02-Jun-2021. ISSN 1990-8644.

Méndez-Álvarez C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro editorial Rosarista.

<https://books.google.com.mx/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&dq=clima+l>

aboral&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjYsbWm4aOKAxXBLkQIH
Qr5MDw4FBD0AXoECAYQAg#v=onepage&q&f=false

Merton R. (2004). *Finanzas*. Editorial Pearson educación.

https://books.google.com.mx/books?id=jPTppKDvlv8C&pg=PA2&dq=financieras+definiciones&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiL0biQhKaKAXxEEQIHeJpMzwQ6AF6BAgNEAI#v=onepage&q=financieras%20definiciones&f=false

McCann E. y Gilkey R. (1992). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Edición original. EDIGRAFOS editorial.

https://books.google.com.mx/books?id=9fG8wEJv2bUC&pg=PA23&dq=empresas+de+servicios+financieros&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiMvphmrOKAxUpLtAFHedDI0kQ6AF6BAgNEAI#v=onepage&q&f=false

Miranda González (2007). *Introducción a la gestión de calidad*. Primera edición. Editorial delta publicaciones.

https://books.google.com.mx/books?id=KYSMQYqAbYC&pg=PA237&dq=definicion+de+servicios&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjv6KSk9qWKAXUhhU4BHb3nMQ0Q6AF6BAgNEAI#v=onepage&q&f=false

Montoya (2023). *Clima laboral y rotación de personal en una empresa del sector financiero*, Lima.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0c972b8a-38e4-4822-a49b-e04c46c8d65b/content>.

Morales Fredes F. (2023). *Bajo compromiso y alto estrés, realidad laboral mexicana. El economista*.

<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Bajo-compromiso-y-alto-estres-realidad-laboral-mexicana-20230716-0011.html>

Münch Galindo L. (2007). *Conocimientos fundamentales, ciencia de la administración*. UNAM

http://conocimientosfundamentales.rua.unam.mx/ciencias_sociales/Text/55_tema_06_6.1.1.html#

1.1.html#

Muñoz Rocha C. (2015). *Metodología de la investigación*. Progreso.

https://www.academia.edu/72684827/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Carlos_I_Mu%C3%B1oz_Rocha

Navarro E. Gisbert S. Pérez M. (2017). Metodología e implementación de six sigma . DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.73-80>

Navarro-Zamudio M. (2022). Influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas - Huancayo 2021. Maestría en gerencia pública. Universidad continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11207/2/IV_PG_MGP_TE_Navarro_Zamudio_2022.pdf.

Neubert M. (2023). Guía breve y sencilla para utilizar el estudio de caso como método de investigación. BOD EDITORIAL.

https://books.google.com.mx/books?id=d_DDEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estudio+de+caso+de+investigacion&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estudio%20de%20caso%20de%20investigacion&f=false

Nieto V. Andrea Tlimoté J. Sánchez a. Villarreal S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. DNP.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/estudios%20econmicos/434.pdf>

Ñaupas Paitán H., Valdivia Dueñas Jesús J., Palacios Vilela y Romero Delgado (2018). Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis. Quinta edición. Editorial la U.

https://edicionesdelau.com/wpcontent/uploads/2018/09/AnexosMetodologia_%C3%91aupas_5aEd.pdf

Organización internacional del trabajo (OIT), (2022). Working time and work life balance

Around the world.

<https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world>

Olaz A. y Ortiz P. (2024). *Cómo lograr un buen clima laboral Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. (ISBN: 978-84-18944-49-9). Esic. Editorial.

<https://www.esic.edu/sites/default/files/2022-03/978-84-18944-49-9%20Como%20lograr%20un%20buen%20clima%20laboral.pdf>

Organización internacional del trabajo (OIT), (2022). *Working time and work life balance Around the world*.

<https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world>

Ortiz Hernández M. (2020). *Administración de empresas*. Pirámide editorial. Tercera edición

https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=8uRWEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=adminstracion+de+empresas&ots=nRJAtG3hYv&sig=k6Ja1oDJaxt8CvqCcbYJniPehk&redir_esc=y#v=onepage&q=adminstracion%20de%20empresas&f=false

Pallerola Comamala J. (2013). *Gestión financiera*. RA-MA editor.

https://books.google.com.mx/books?id=O6a6EAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+de+servicios+financieros&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjgi_HExbWKAxW14skDHTanGaE4ChDoAXoECA0QAQ#v=onepage&q=empresas%20de%20servicios%20financieros&f=false

Parra Real (2022), *Clima laboral y su relación con la rotación del personal, gestión del talento humano*. Editorial Ambato-Ecuador.

<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/bitstream/123456789/37202/1/170%20GTH.pdf>
Pardinas F. (1984). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Primera edición. SIGLO XXI editorial.

https://books.google.com.mx/books?id=PDqKweTKbhUC&pg=PA77&dq=Marco+te%C3%B3rico+definici%C3%B3n&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjrr-

360LqKAxWxwckDHU7MBnMQ6AF6BAgKEAl#v=onepage&q&f=false

Parra-Vaca D. (2020). Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras SECOB. *Vol. (6)*. 1

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0c972b8a-38e4-4822-a49b-e04c46c8d65b/content>

Patista y Reyes (2019). factores que inciden en la rotación de personal en las MIPYMES afiliadas a la canacindra. Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. Revista Instituto Politécnico Nacional.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/1.03.pdf>

Peñafiel Flores T., (2021). Clasificación de las empresas. UAEH

[https://repository.uaeh.edu.mx > download](https://repository.uaeh.edu.mx/download)

Pérez, A., Montes, A. & Carrillo, I. (2017). La rotación de personal y su efecto en la productividad del empleado a nivel operativo en una empresa maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Memorias Congreso Internacional de Investigación Científica Multidisciplinaria*, 5 (1), 18-32.

Pigors, P. y Myers, Ch (1985). *A Personnel Administration*. 6a ed. McGraw-Hill Book Company.

Quintero-Rodríguez J. (2015). Evaluación de tardanza, ausentismo y rotación de empleo en Sinaloa. Codesin.

<https://sinaloaennumeros.codesin.mx/empleo-en-sinaloa-2023/>

Ramírez L. Ramírez D. y Villalobos R. (2023). Nuevo Método para el Análisis de Clima y Satisfacción Laboral Empleando el Criterio Estadístico de Homocedasticidad y Datos Discordantes. *Revista De Investigación*.

<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/577#:~:text=El%20estudio%20sobre%20la%20relaci%C3%B3n%20entre%20clima,humano%2C%20asegurando%20el%20rendimiento%2C%20compromiso%20y%20producci%C3%B3n.>

Redacción el economista (2023). Compromiso laboral, una realidad que vive sólo uno de cada tres trabajadores. *El economista*.

<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Compromiso-laboral-una-realidad-que-vive-solo-uno-de-cada-tres-trabajadores-20230717-0027.html>

Reynoso Castillo C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *no.18*. SCIELO.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702014000100133

Robles (2021). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú, Lima 2021. Repositorio científico.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USUR_a07f3d4586e3edcf775a0f8eb59fb999

Roca G. (2020). Factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera. (Maestría en gestión del talento humano). Universidad cesar vallejo. Perú.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47864/Roca_PG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez Fernández A., Zarco Martin V., González González J. (2014). *Psicología del trabajo*. Edición pirámides. REBIUN editor.

https://books.google.com.mx/books?id=mYGUBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=rotaci%C3%B3n+de+personal&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiy55_xibKKAxVIKEQIHS10FuMQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=rotaci%C3%B3n%20de%20personal&f=false

Romero Solano R. Toscano Moctezuma J. (2023). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. *vol. 13, núm. 36. Revista Torreón universitario*.

<https://portal.amelica.org/ameli/journal/387/3874817012/3874817012.pdf>.

Rodríguez Reyes L., Hernández Gutiérrez G., Fernández Dávalos D., Díaz Muñoz J.,

Levy Orlik N., Domínguez Blancas C., Ruiz Porras A., Álvarez González D., Silva Flores M., Rodríguez Zubieta G., Aguilar Hernández E., López Amezcua J. y Bernal Cuevas R. (2022). *Economía y finanzas sociales*. OULHAJ editor.

https://books.google.com.mx/books?id=C2XEAAAQBAJ&pg=PT86&dq=servicios+financieros+2020&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwit8lOrqLmKAxW4PkQIHcl2Htl4KBD0AXoECAgQAg#v=onepage&q=servicios%20financieros%202020&f=false

Ruíz E et al (2021). Usabilidad de los productos financieros en empresarios de las MIPYMES en México. Universidad de Concepción. *Revista académica. Volumen (7)*.

<https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631001/html/>

Sánchez G. (2023). Impacto de la satisfacción y clima laboral en el rendimiento de los trabajadores en instituciones financieras (bancarias) privadas. Tesis y trabajo de grado de maestría. Universidad Lasalle México. Repositorio institucional Reims.

<https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/2788>

Sánchez, Y. (2020). Perfil profesional y designación de funcionarios de confianza en el Gobierno Regional de Huancavelica. (Tesis para optar el grado de Maestro, Universidad Nacional de Huancavelica). Repositorio Institucional.

<https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d901b2cc-b616-4ab8-87bf-90c2f2f11101/content>.

Sarmiento, R. (2011). *Contabilidad General* (Décima Edición ed.). Quito: Editorial Voluntad.

<https://biblioteca.casadelacultura.gob.ec/bib/81944>

Sarries Sanz L. y Casares García E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC EDITORIAL.

Solís González B. Guzmán Prince I. Mediana Álvarez M. Galván Rodríguez D. (2024). Impacto de la rotación de personal en los costos y la rentabilidad empresarial. *Vol. 8. (6)*. Ciencia

latina revista científica

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15347

file:///C:/Users/antony/Downloads/15347-Texto%20del%20art%C3%ADculo-73050-1-10-20250108.pdf.

Soria Reséndez, A., Pedraza Melo, N., y Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. [Organizational climate and its association with job satisfaction in a higher education institution]. *Acta universitaria*, 29, e2205.

<https://doi.org/10.15174/au.2019.2205> [Links]

Sotelo y Figueroa (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista iberoamericana para la investigación y desarrollo. Volumen (8)*

<https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf>

Soto Ramírez, Escribano Hervis (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias (pp. 203-221). Chihuahua, México: Red de Investigadores Educativos Chihuahua.

file:///C:/Users/antony/Downloads/DialnetElMetodoEstudioDeCasoYSuSignificadoEnLaInvestigaci-7042305.pdf

Tamayo y Tamayo M. (2003). *El proceso de la investigación*. LUMINOSA

https://www.academia.edu/29308889/Tamayo_Mario_El_Proceso_De_La_Investigacion_Cientifica_pdf

Tejeda-Fernández J., Giménez-Marín V., Viladot-Voegli G., Gan-Bustos F., Fandos. Formación de formadores. Editorial de producción. Paraninfo.

<https://books.google.co.cr/books?id=kHkYLB4u1FkC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Terrones Mayta R. Haro Zea K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores. vol.25 no.2

<https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932024000200247

Tovar Córdoba J. Pérez Acosta M Rodríguez del Castillo A. (2016). El concepto de la personalidad de la empresa. Antecedentes.

<file:///C:/Users/antony/Downloads/Dialnet-ElConceptoDePersonalidadDeLaEmpresa-5855290.pdf>

Ulloa (2024), Clima organizacional como factor de éxito, Educación política y valores. Revistas dilemas contemporáneas.

<4024-Texto del artículo-5852-1-10-20231214.pdf>

Vázquez et al (2021). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Scielo. Volumen (9)*.

http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000200029

Velázquez Carmona M. gamarra Cardozo A. (2024). Factores que determinan la rotación de personal en tiendas de autoservicios de la ciudad de Pilar. *Revista latina. Vol. 8. Num. 4*

<file:///C:/Users/antony/Downloads/DialnetFactoresQueDeterminanLaRotacionDePersonaIEnLosAuto-9762540.pdf>

Velázquez García F. (2011). Factores que impactan el clima laboral. México

<https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/4772/1/RI000111.pdf>

Velázquez Narváez. (2024). El horario laboral como elemento de riesgo psicosocial en los profesionales de la salud. *Vol. 26 (4): 409-415*.

<https://ve.scielo.org/pdf/saber/v26n4/art06.pdf#:~:text=Invertir%20m%C3%A1s%20tiempo%20de%20lo%20debido%20ya,tiempo%20que%20se%20comparte%20con%20la%20familia>

Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de Investigación científica en dirección y economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3) 31-52.

<https://ekoizpen-zientifikoa.ehu.eus/documentos/5eccf67a29995207b7dbd24b>

Villaroel Ortiz Y. (2015). *Análisis del clima organizacional*. Edición ilustrada. Editorial académica española.

https://books.google.com.mx/books?id=Z6zBsgEACAAJ&dq=clima+laboral&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwipqbHi5aOKAxUWHUQIHedMLzs4HhDoAXoECAYQAq

Whitelaw R. (2019). *Las trayectorias de las industrias cerámicas de España de la salmonicultra en Chile*.

https://books.google.com.mx/books?id=2kM9zD7_5qcC&pg=PA185&dq=rotacion+de+personal&hl=es419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwio8oPP6aGKAxVUM9AFHVSGAiI4FBD0AXoECAoQAq#v=onepage&q&f=false

World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023 - Insight Report May 2023.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Yin, R. (1994). *Method case studies research and readings*. Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.

<https://www.sciepub.com/reference/59519>

Yuta González M. (2015). La Contratación Electrónica de Servicios Financieros: Características y Principales Implicancias Legales. *Revista derechos y sociedades*.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/15244/15712>.

Zaballa P. et al. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Scielo*. Vol. 8 (1), 29-41

http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000100029

Propuesta de mejora

Horario_anterior

	Entrada	Comida	Regreso	Salida	Descanso
Domingo	08:40	13:00	14:00	17:30	<input type="checkbox"/>
Lunes	08:40	13:00	14:00	17:30	<input type="checkbox"/>
Martes	08:40	13:00	14:00	17:30	<input type="checkbox"/>
Miercoles	00:00	00:00	00:00	00:00	<input checked="" type="checkbox"/>
Jueves	08:40	13:00	14:00	17:30	<input type="checkbox"/>
Viernes	08:40	13:00	14:00	17:30	<input type="checkbox"/>
Sabado	08:40	13:00	14:00	17:30	<input type="checkbox"/>

Horario actual

	Entrada	Comida	Regreso	Salida	Descanso
Domingo	08:30	13:00	13:30	16:30	<input type="checkbox"/>
Lunes	08:30	13:00	13:30	16:30	<input type="checkbox"/>
Martes	08:30	13:00	13:30	16:30	<input type="checkbox"/>
Miercoles	00:00	00:00	00:00	00:00	<input checked="" type="checkbox"/>
Jueves	08:30	13:00	13:30	16:30	<input type="checkbox"/>
Viernes	08:30	13:00	13:30	16:30	<input type="checkbox"/>
Sabado	08:30	13:00	13:30	16:30	<input type="checkbox"/>

Encuesta

Técnica 1: Encuesta a excolaboradores

Fecha:

INSTRUCCIONES: Cada pregunta cuenta con cinco opciones de respuesta, elija una de la respuesta a consideración, marcando con una equis la seleccionada.

En una escala del uno al cinco, en donde uno es totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Categoría: Administrativo___ Operativo___

Edad: _____

Sexo: Hombre___ Mujer___

Nivel de escolaridad: Secundaria___ Bachiller___ Técnico___ Profesional___

Posgrado___

	1	2	3	4	5
Variable 1: Rotación de personal					
1-¿Cómo considerabas tus compensaciones de acorde a tu puesto?					
2-¿Cómo considerabas las motivaciones que la empresa ofrecían?					
3-¿Sentiste que tuviste capacitaciones adecuadas para los procesos, cambios y actividades a realizar?					
4-¿La empresa te ofreció la oportunidad de crecimiento laboral?					

5-¿La manera en que tus líderes te apoyaban para realizar los procesos los considerabas adecuados?					
6-¿Consideraste que era mejor otra empresa para trabajar, que en la que estabas?					
7-¿La manera en que vivías la cultura de la empresa era de acorde a tus perspectivas?					
8-¿Recomendarías a tus amistades trabajar en esta empresa?					
Variable 2: Clima laboral					
9-¿Sentías que los líderes comunicaban oportunamente los cambios en la empresa?					
10-¿Considerabas buena tu percepción de actitudes e interacciones de las personas de la empresa?					
11-¿Estabas de acuerdo con la filosofía organizacional en la empresa?					
12-¿Qué tan bien considerabas tu horario y carga laboral?					
13-¿Cómo era la comunicación entre los colaboradores y los líderes?					
14-¿Cómo manejaba la empresa los desacuerdos o problemas entre empleados?					
15-¿Cómo influían las emociones de tus compañeros en tu desempeño?					

16-¿Cuál fue el motivo de tu separación de la empresa? _____

17-¿Hubo algo que la empresa pudiera haber hecho para evitar su salida? _____

18-¿Antes una situación familiar o personal. ¿Tenías flexibilidad de permisos, o apoyos?

19-¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en tu equipo y en la empresa en general?

20-¿Percibías que había un buen equilibrio entre la vida laboral y personal? ____

Anexo. Guía de observación

Técnica 2: La observación participativa sobre la rotación de personal y clima laboral a colaboradores activos:

Ficha de guía de observación: se rellenará con una X la opción observada considerando 1 como el mínimo en calificar y 5 el máximo en calificar.

Check list

Variable 1: Rotación de personal					
Interés sobre su trabajo	No se interesa sobre su trabajo	Hace las cosas sin ganas	Indiferente	Hace las cosas con pasión	Da un valor agregado a su trabajo
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Interés sobre la empresa	No le interesa permanecer en la empresa	Tiene poco interés en el crecimiento de la empresa	Indiferente	Le interesa permanecer en la empresa	Hace cosas productivas por la empresa
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Compensaciones y beneficios	Lo considera deficiente	Lo considera término medio	Le es indiferente	Satisfacción por lo que gana	Se esmera en obtener más beneficios
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Crecimiento laboral	Hace menos de lo que le piden	Se limita a realizar lo que le piden	Es indiferente sus resultados	Se esmera por destacar	Hace más de lo que le piden
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Variable 2: Clima laboral					
Integración	No se integra con nadie	Se relaciona con una o dos personas	Se relaciona solo en su área	Se relaciona con todas las áreas	Se relaciona con sus líderes

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Participación	No participa (1)	Participa por petición (2)	Quiere participar, pero no lo hace (3)	Participa (4)	Solo participa en una parte de la actividad (5)
Motivación	No está motivado (1)	Esta motivado (2)	Necesita mucha motivación (3)	Indiferente (4)	En ocasiones (5)
Filosofía organizacional	No se ajusta a ello (1)	Se ajusta a ello (2)	Quiere ajustarse, pero no sabe como (3)	Conoce la filosofía, pero no quiere ajustarse a ella (4)	Tiene sus propias ideas (5)
Percepción del clima laboral	Negativo (1)	Indiferente (2)	Positivo (3)	Destructor (4)	Constructor (5)

Anexo. Guía de revisión de documentos

Técnica 3:

Año	Contrataciones	Separación	Causas	
			Renuncias	Bajas
2020	12 personas.	9	6 4- por estrés. 2- personales	3- a consecuencias de COVID
2021	4 personas	4	4 1- no le gusto. 2- percepción de clima negativo. 1- problemas familiares.	
2022	3 personas	5	4 1- mejor oferta laboral. 2- problemas familiares 1- abandono de	1- baja productividad
2023	7 personas	9	7 6- no se adaptaron a la cultura organizacional. 1-Percepcion de clima laboral negativo.	2 1- baja productividad 1-cambio de sucursal.
2024	14	13	7 6- por clima laboral negativo. 1- problemas familiares. 1-no se adaptó a la cultura organizacional.	5 5- deshonestidad.