

UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES “FRANCISCO GAVIDIA”
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



TESIS:
**DIAGNOSTICO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL
DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**

PRESENTADO:
RONALD EDGARD SANDOVAL ROSALES

ASESOR DE TESIS
BERNARDO JOSÉ LARA CARRERO

28 DE MARZO DE 2009.
ANTIGUO CUSCATLÁN, EL SALVADOR, C.A.

TEMARIO

INTRODUCCIÓN.	1
-----------------------	---

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA	4
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA.	4
1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO A REALIZAR	5
1.5. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO A REALIZAR	6

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2. MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	7
2.2. FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO LABORAL	9
2.3. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	13
2.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE CALIDAD.	18
2.5. BREVE RESUMEN DE LA EMPRESA, CASO ILUSTRATIVO	19

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3. INVESTIGACION DE CAMPO. METODOLOGÍA GENERAL	
3.1. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA	21
3.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA)	21
3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	22

CAPITULO IV: ANALISIS Y TABULACION DE DATOS

4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
---	----

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
5.1. CONCLUSIONES	31
5.2. RECOMENDACIONES.	33
BIBLIOGRAFÍA	35

ANEXOS

ANEXO A	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.
ANEXO B	PRESUPUESTO ESTIMADO DE GASTOS.
ANEXO C	FORMATO DE ENCUESTA.
ANEXO D	RESULTADOS DE ENCUESTA.

AGRADECIMIENTOS

Esta maestría, si bien ha requerido de esfuerzo y dedicación de mi parte, no hubiese sido posible su finalización sin el respaldo de Dios, por ello le doy las gracias, por haberme permitido culminar esta meta; por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y haber puesto en mis camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Espero que este documento sea para ustedes como es para mí, el principio del éxito en la realización de las metas propuestas.

Agradezco especialmente a las siguientes personas:

A mi esposa por su comprensión y apoyo durante el tiempo que le dediqué a esta maestría.

A mis padres, a quienes agradezco de todo corazón por su amor incondicional.

A mi Asesor de Tesis, por su disposición en todo momento a atender las dudas que surgieron, por sus sugerencias durante la redacción de la Tesis y por el estímulo para seguir creciendo intelectualmente.

Al personal de la empresa industrial, por haber abierto sus puertas para atenderme y escuchar mis inquietudes.

En general, quiero expresar mi aprecio y agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su colaboración y asesoría de forma desinteresada para la culminación del presente trabajo y les agradezco de todo corazón el haberme brindado su apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo su cariño y amistad.

Ronald Sandoval

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de empresas Salvadoreñas pertenecientes al sector industrial, carecen de herramientas sistemáticas de información que ayuden a determinar el grado de compromiso de los empleados hacia la organización. Normalmente las empresas únicamente definen sus procesos de producción, y al no tener herramientas para medir los procesos y las funciones de la administración de personal, adolecen de un conocimiento científico y sistémico para mejorar dichos procesos, más allá de un conocimiento cotidiano.

Con la implementación de un Diagnostico del Compromiso Organizacional de los empleados, se pretende proporcionar a la alta Dirección la información referente al grado en que las personas se identifican con la empresa, cual es su nivel de participación y lealtad, a fin de desarrollar una serie de recomendaciones que fomenten el compromiso de una manera ordenada, eficaz y eficiente.

Se desarrollará un instrumento de medición basada en los objetivos del estudio y de la información bibliografía disponible, a fin de adaptarla y de tener una herramienta que permita diagnosticar el grado de compromiso de los empleados según las diferentes unidades administrativas o familias de puestos.

La anterior medición del compromiso servirá a la finalidad de aumentar la productividad, por medio de mejorar las relaciones laborales, disminuyendo así la ineficiencia y/o ineficacia por bajo compromiso o baja motivación de los empleados. Complementada con otras herramientas gerenciales, como Gestión de la calidad y productividad de los procesos, control y medición de indicadores de éxito, como los costos versus los beneficios, etc.

El desarrollo del trabajo se ha desarrollado en los cinco capítulos siguientes:

Capítulo Uno, contempla el planteamiento del problema, los objetivos generales y los específicos, además se encuentran las hipótesis generales y específicas, y sus variables.

Capítulo Dos, se encuentra el marco teórico en el cual está, una breve historia del compromiso organizacional, su fundamentación teórica, cómo está compuesta la organización.

Capítulo tres comprende la metodología del trabajo, es decir, cuáles son los pasos en secuencia que se ha seguido, el tipo de investigación realizado en el presente estudio, el desarrollo del instrumento de medición.

Capítulo Cuatro, en este apartado se detalla el análisis de resultado de la medición, así como el proceso que se utiliza para la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Capítulo Cinco, en este capítulo se desarrollan las conclusiones directas de los datos o resultados analizados e inferencias principales del estudio y se elaboran una serie de recomendaciones para la empresa, de acuerdo al análisis efectuado por el investigador.

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de la historia, el hombre siempre ha buscado la asociación o agrupamiento para la elaboración de las tareas o actividades, en una forma más práctica y fácil; ya sea para construir, para la caza, la guerra, etc.

En los tiempos actuales, las organizaciones poseen las herramientas financieras, tecnológicas y materiales para desempeñarse en forma productiva, pero en toda organización se requiere de la colaboración del personal.

En diferentes tipos de organizaciones, las personas por diversos motivos, en ocasiones no se sienten comprometidas con los objetivos y metas de la organización, por lo que a través del tiempo se han desarrollado diversas investigaciones en las diferentes ramas de las ciencias, tales como la Psicología, Sociología, etc. que buscan identificar esos motivos para el compromiso por parte de las personas en el desarrollo de su trabajo.

La empresa industrial seleccionada ha efectuado pasos para implementar y mantener una cultura basada en un sistema de calidad, a fin de estandarizar, controlar y administrar los diferentes procesos de una manera más eficaz y eficiente, por lo que ha estado efectuado cambios organizacionales en los últimos años a fin de cambiar una estructura basada en las funciones departamentales a una estructura formada principalmente por los procesos, de acuerdo a la filosofía de la Calidad Total; a raíz de estos cambios efectuados, la alta dirección de la empresa reconoce que ha existido un compromiso de los empleados hacia la organización al contribuir ellos a la mejora continua de la calidad mediante los proyectos en equipos, por lo que el estudio a efectuar busca responder la siguiente pregunta:

¿Cuál es el grado de compromiso de los empleados con esta empresa industrial en el Departamento de Libertad?

1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA

Entre las limitaciones principales para el desarrollo del tema de esta investigación, para lograr su objetivo, se tienen:

- 1) En relación al tiempo, el estudio se desarrollará en el tercer y cuarto trimestre del año 2008.
- 2) Se estudiará el Compromiso Organizacional en una empresa Industrial en el ámbito geográfico del área del departamento de La Libertad.
- 3) Acceso limitado a cierta información propia de la empresa, que por política sólo esta disponible para la alta dirección.
- 4) El tiempo limitado, con el que disponen el personal para contestar el instrumento, que pudiera afectar el que no se completen todos los campos.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

Se considera que esta investigación es importante ya que el estudio permitirá diagnosticar el compromiso de los empleados hacia la organización donde laboran, siendo una empresa del sector industrial; tomando como base una síntesis de la literatura relevante.

Definiremos el concepto de compromiso como *“la sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía”*¹, para estudiar dichos elementos analizaremos algunos aspectos fundamentales que influyen según los estudiosos en ese compromiso con la organización, tales como:

- a) El grado de asimilación e identificación de los empleados respecto a la misión, visión y valores de la empresa.
- b) El grado en que el diseño de establecimiento de metas en el trabajo y de la cultura organizacional promueve dicho compromiso.
- c) Las relaciones interpersonales de los empleados para establecer un sentido de comunidad a la cual vale la pena pertenecer y

¹ John M. Ivancevich, R. Konopaske y M. Matteson. Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Mc Graw Hill. 2006. p. 631

- d) La percepción del grado de “justicia organizacional” de los procesos y procedimientos de la gestión del personal.

Se elige una empresa de carácter industrial, dado de que en las empresas de tipo industrial, se considera que hay una mayor nivel de exigencias y presión por el cumplimiento de las metas de tipo productivo que en las empresas de otro rubro, y dado que esta empresa ha manifestado en los últimos años estar orientada hacia la calidad total, se verificara el grado de compromiso de los empleados por lograr la misión de la empresa.

Con la aplicación de esta investigación se podrá identificar cómo una empresa de este tipo en El Salvador, puede favorecer este compromiso de los empleados con la empresa y además generar recomendaciones al liderazgo de la empresa diagnosticada, para fomentar aún más el compromiso de los empleados hacia la organización, a fin de promover tanto un mejor ambiente de calidad de vida laboral como la productividad con calidad global.

1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de compromiso Organizacional de los Empleados de una empresa industrial del Departamento de la Libertad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar si los empleados de la organización conocen la visión de la organización y se identifican con ella.
2. Determinar el grado en que el diseño de metas en el trabajo promueve el compromiso de los empleados hacia la organización.
3. Verificar si las relaciones interpersonales de los empleados establece un sentido de compromiso entre los miembros.

4. Estimar el grado de percepción de “justicia organizacional” de los procesos y procedimientos de la gestión por parte del personal y si esta percepción tiene correlación con el grado de compromiso hacia la organización.

1.5 HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICA

HIPÓTESIS GENERAL

Los empleados de una empresa industrial del Departamento de la Libertad, están comprometidos con su Organización.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. El personal de la organización en su gran mayoría conoce la misión- visión y está identificado con ella.
2. El diseño de metas en el trabajo promueve el compromiso de los empleados hacia la organización.
3. Las relaciones interpersonales entre los empleados y con sus jefes, que expresan sentido de pertenencia con el grupo establece un sentido de compromiso entre los miembros.
4. Los procesos y procedimientos al ser percibidos como justos por parte del personal, están correlacionados positivamente con el sentirse comprometidos con la organización.

CAPITULO II : MARCO REFERENCIAL

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A través de la historia las organizaciones han buscado conocer el comportamiento de su personal, para buscar la eficiencia de la empresa, a este estudio se le llamó el Comportamiento Organizacional, el cual lo definimos como:

*“campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización”*²

*“estudio del comportamiento, actitudes y desempeño en un entorno organizacional teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural para conocer las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto; analizar el efecto del ambiente externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”*³

A continuación presentamos una breve descripción de los hechos o actores históricos determinantes relacionados al compromiso entre los empleados y la organización, según Stephen P. Robbins y John Ivancevich:

- a) Elton Mayo, el estudio Hawthorne entre 1924 y 1932, indica que los trabajadores responden a las normas de grupo, las presiones sociales y la observancia de las normas. Este es el primer estudio que descubre que si un grupo de trabajadores se siente tomado muy en cuenta (al estar en el experimento) aumenta la productividad. Empieza la idea del contrato psicológico: al recibir más atención del patrón, el

² Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional, teoría y practica, 7ª edición, Prentice-Hall Hispanoamérica . 2006. p. 9.

³ John M. Ivancevich, R. Konopaske y M. Matteson. Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Mc Graw Hill. 2006. p. 630

trabajador responde con mayor productividad que es una medida del compromiso con la organización.

- b) Abraham Maslow, en la década de los años '30 propuso la teoría de las cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Se supone que si un trabajador consigue satisfacer sus necesidades no solo las fisiológicas, sino también las sociales, las de estima y las de autorrealización se entregará con mayor compromiso a hacer crecer la organización.
- c) Douglas Mc Gregor, en los '60, formula la hipótesis de la teoría X y teoría Y, donde la teoría X es un punto de vista negativo de la gente, tiene expectativas como que la gente va a buscar siempre trabajar menos, la gente necesita constantemente supervisión sin la cual baja la productividad. La teoría Y ve lo positivo, suponiendo que el personal acepta responsabilidades. Se descubre con la investigación del efecto Pigmalión, el que si el Jefe cree que sus subalternos no son muy inteligentes, ni motivados, estos empezaran a creer en esto. Si el jefe cree que las personas son inteligentes y con actitudes positivas, los colaboradores tenderán a comportarse de esta forma. Mas adelante Chris Argyris, empieza a postular el impacto que tiene las creencias de los líderes en los miembros de sus grupos, en cuanto que las creencias son los principales motivadores de la conducta.
- d) Frederick Herzberg, a fines de los '50 desarrolla una teoría que dice lo siguiente: la gente prefiere puestos que ofrezcan oportunidades para el reconocimiento, la realización, asunción de responsabilidades y el crecimiento. Esto comienza con el enriquecimiento de los puestos, se cree que al dársele más responsabilidad al trabajador éste corresponderá con más compromiso y responsabilidad. Esta teoría se comprobó sobre todo con niveles profesionales y grupos de mandos medios. Se debe tener las necesidades fisiológicas resueltas para que esta teoría tenga validez.

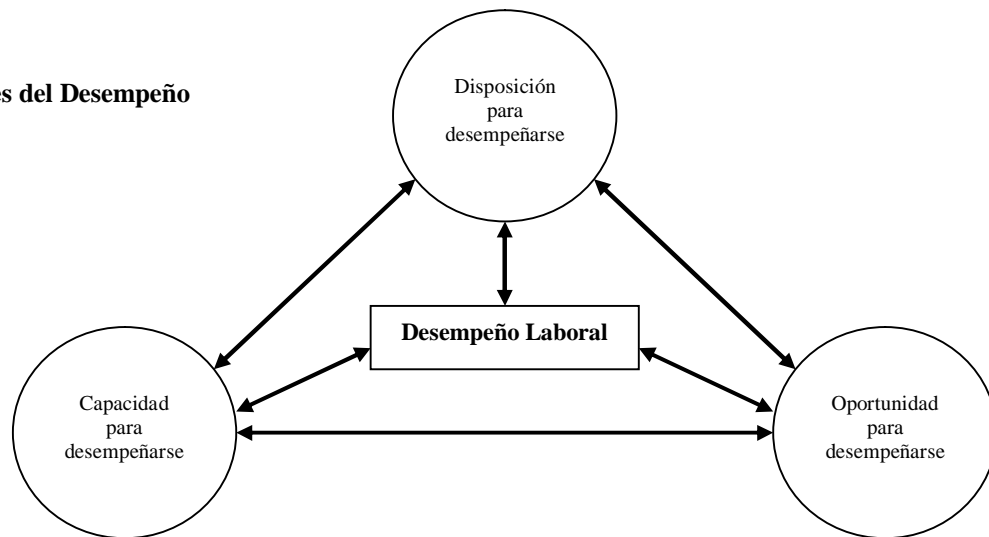
Algunas de las críticas de la teoría de Herzberg es que simplifica en exceso la naturaleza de la satisfacción del trabajo, otros critican la metodología, la cual consiste en que las personas se miren a sí mismas retrospectivamente.

Como hemos visto, los diferentes estudios han buscado “modificar” el desempeño laboral de los empleados en las organizaciones, a fin de incrementar su eficiencia, actualmente las organizaciones aplican estos principios dependiendo del tipo de organización, ya que estas varían en su estructura física, tamaño, valores, cultura, etc.

2.2 FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral puede verse en función de la capacidad, la oportunidad y la disposición para desempeñarse, tal como se muestra en la figura 2.1.

Figura 2.1.
Determinantes del Desempeño Laboral⁴



- La Capacidad para Desempeñarse se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias que un posee un individuo para realizar una tarea.

⁴ John M. Ivancevich, R. Konopaske y M. Matteson. Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Mc Graw Hill. 2006. p. 137

- b. La Oportunidad para Desempeñarse, se refiere cuando el individuo posee todas las herramientas, equipo, información, etc. a su disposición para efectuar su trabajo en el momento cuando se requiere.
- c. Disposición para Desempeñarse, es la voluntad y disposición de un individuo para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral, llamado también **motivación**.

De acuerdo al artículo “Conceptos básicos sobre competencia laboral⁵ (2004)”, tenemos las siguientes definiciones de competencia laboral:

- capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente una actividad laboral plenamente identificada;
- De acuerdo al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional de El Salvador (INSAFORP), “Conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Estos atributos se expresan mediante la habilidad física o manual; intelectual o mental y social o interpersonal, es decir, que son expresadas en el hacer, el saber y el saber hacer”.

Por lo que las definiciones de capacidad, de acuerdo al artículo citado, se categorizan en tres enfoques: primero la competencia se percibe como la capacidad de ejecutar las tareas (son los conocimientos técnicos, “el saber”); el segundo la concentra en atributos personales (habilidades innatas o por experiencia, “el hacer”) y el tercero, denominado “holístico” (actitudes, comportamiento, personalidad y valores, “el ser”), que incluye a los dos anteriores: el saber y el hacer.

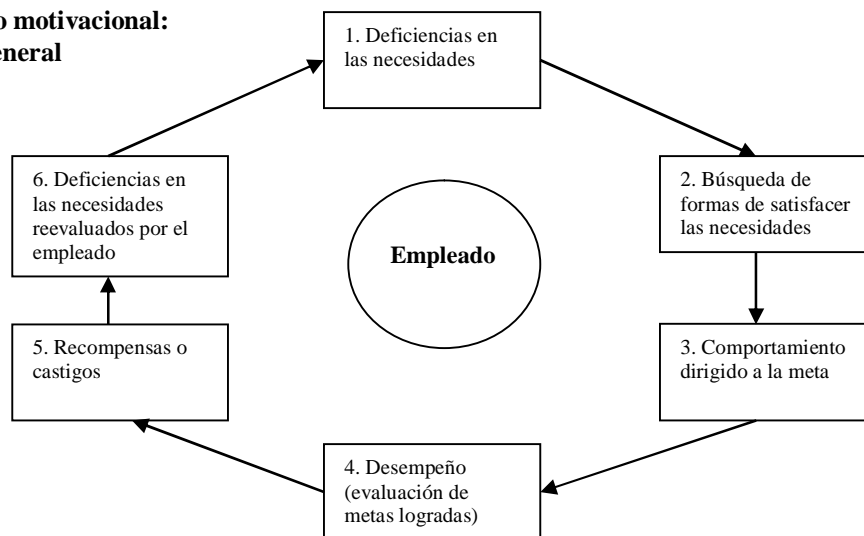
⁵ Conceptos básicos sobre competencia laboral (2004)
http://www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/concep_a.pdf, pág. 1 y 8

LA MOTIVACIÓN

La motivación tiene tres componentes:

- a. La dirección, se relaciona con lo que el individuo elige cuando se presentan varias opciones.
- b. La intensidad, se refiere al esfuerzo que realiza el individuo una vez que se hace la elección.
- c. La persistencia, es el tiempo en que se esfuerza una persona.

Figura 2.2
El proceso motivacional:
modelo general



En la figura 2.2 se observa cual es el modelo general, del proceso motivacional⁶; se observa que las necesidades del individuo es el punto de partida.

Definimos a las necesidades como “las deficiencias que experimenta un individuo en un determinado momento”⁷. Las teorías de motivación se clasifican por considerar (a) la motivación en el contenido, los cuales pretenden identificar las necesidades específicas que motivan a las personas y (b) por la motivación en el proceso, el cual describe cómo se motiva el comportamiento.

a) Los modelos basados en el Contenido son:

⁶ John M. Ivancevich, R. Konopaske y M. Matteson. Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Mc Graw Hill. 2006. p. 139

⁷ John M. Ivancevich, R. Konopaske y M. Matteson. Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Mc Graw Hill. 2006. p. 139

- a.1) Jerarquía de las 5 necesidades de Maslow (años '30), las cuales son: fisiológicas, salud y seguridad, pertenencia social y amor, estima y autorrealización.
 - a.2) Teoría de los Factores de Herzberg (años '50), factores motivadores (sensación de logro, reconocimiento, responsabilidad, etc.) y factores de higiene (salario, seguridad en el trabajo, prestaciones, etc.)
 - a.3) Teoría de ERC de Alderfer (años '70), define que las necesidades individuales se deben a tres factores: existencia, relaciones y crecimiento. Valida parcialmente la teoría de Maslow a nivel global, pues estas tres necesidades agrupan las de Maslow.
 - a.4) Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (años '60), se asocia con las necesidades de aprendizaje, necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.
- b) Los modelos basados en el proceso son:
- b.1) Teoría de las expectativas (años '60), considera que los empleados se motivan cuando perciben que sus esfuerzos generarán un buen desempeño, por lo que se obtendrá un buen resultado y correspondiente recompensa valorizada en grado importante.
 - b.2) Teoría de la equidad (años '70), percepción del trato justo, comparando las actividades y recompensas que el individuo realiza con sus demás compañeros; considerando si los procedimientos y toma de decisiones con respecto a las recompensas son justos.
 - b.3) Establecimiento de Metas(años '80): esta teoría se basa en que si el individuo o grupo acepta una meta, una vez iniciado el trabajo seguirá adelante hasta lograrlo; generando con ello mayores niveles de desempeño.

De acuerdo al origen de la motivación, esta puede ser *motivación intrínseca*, se deriva de los esfuerzos del trabajador, en cuando que satisface sus necesidades de realización o crecimiento personal, profesional y logro. La *motivación extrínseca*, conjunto de factores externos al trabajador, tales como sueldo, condiciones labores, incentivos (recompensa o castigo).

Observamos que la motivación basada en el proceso, en especial las de las expectativas y las de la equidad⁸, postulan que el empleado tendrá una disposición a lograr las metas de la organización en la medida de que sus expectativas sean satisfechas en forma equitativa con respecto a las recompensas que percibe por su trabajo bien hecho y bien evaluado; por lo que el personal que está comprometido con la organización es aquel que integra sus metas personales con los de la organización; lo cual es un determinante para su correspondiente alto grado de motivación a lograr las metas de la organización. En conclusión, la motivación está correlacionada positivamente con el compromiso.

2.3 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional, como ya se dijo, es “*la sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía*”⁹, es decir es el esfuerzo que realiza un empleado para sentirse parte de su empresa y lograr su misión, y sus metas.

Una de las acciones que hacen los grandes líderes con sus empleados, según K. Blanchard¹⁰ es “implicar (comprometer) y desarrollar a los demás”, donde el comprometer involucra dos componentes distintivos: seleccionar a las personas correctas para el cargo correcto y comprometer al personal con mente y corazón. Para lograr el desarrollo de las personas se requiere crear expectativas de aprender y crecer, crear oportunidades de entrenamiento y crecimiento.

⁸ Bernardo J. Lara. (2008) Un Modelo de Políticas de Recursos Humanos en empresas sobresalientes, artículo publicado en la revista Empresa del ISEADE, en Junio del 2008.

⁹ John M. Ivancevich, R. Konopaske y M. Matteson Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Mc Graw Hill. 2006. p. 631

¹⁰ Ken Blanchard y Mark Miller. El Secreto, Grupo Editorial Norma. 2005. p. 64.

De acuerdo al artículo¹¹ “Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment”, el compromiso organizacional posee tres dimensiones, los cuales el personal puede tener en mayor o menor grado:

- 1) Compromiso Afectivo, es el sentimiento de orgullo de pertenencia a la compañía, al empleado le gusta el trabajo, porque la gente es agradable y el trabajo es divertido. Los empleados se caracterizan por ser muy colaboradores y dispuestos a los cambios.
- 2) Compromiso Normativo, es un sentimiento de obligación de laborar en la empresa, por una lealtad, por que la empresa le dio alguna oportunidad. En estos casos el empleado se siente agradecido y quiere corresponder.
- 3) Compromiso Continuo o compromiso contingente, es el sentimiento de apego a lo material, donde el empleado percibe que el costo por salirse es más alto que quedarse o que será más difícil estar en otro lugar; el trabajo es por el dinero y no se retira por diferentes causas, entre las cuales se tiene: perder la liquidación, por la edad, por el cargo, etc.

De acuerdo al artículo efectuado por Scott D. Camp¹², este determina que existe una relación inversa entre el compromiso organizacional y la rotación del personal, es decir a mayores niveles de compromiso se tiene una menor rotación de personal y viceversa.

Adicionalmente en otro artículo efectuado por Mariana C. Rocha¹³ expone: que la gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y requieren de menor supervisión

¹¹ Richard E. Stup (2005), Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee, Organizational Commitment.

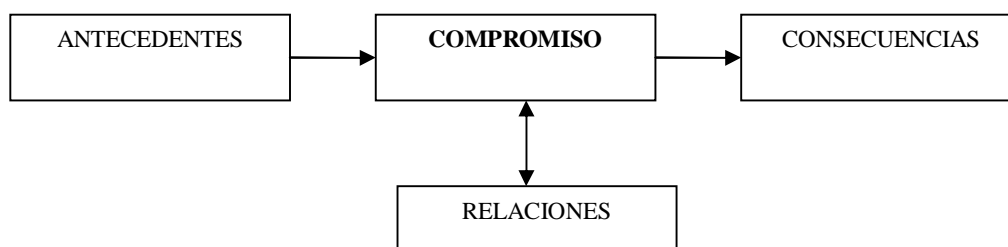
¹² Scott D. Camp.(’94) Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. American Society of Criminology

¹³ Mariana Claire Rocha, (’03) Tres dimensiones del Compromiso Organizacional: Identificación, membresía y Lealtad

puesto que conocen la importancia de las metas; por lo que de acuerdo al artículo, el compromiso organizacional se convierte en “el mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano”

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones debe tener la habilidad para integrar los diferentes recursos y crear herramientas útiles que le faciliten el comprometer al personal en la organización, a fin de que éstos integren sus objetivos personales con los organizacionales.

El compromiso organizacional Cristina Bayona¹⁴ lo esquematiza de la siguiente forma:



- a) Los antecedentes, son las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización, estas variables tienen distintas categorías, por características propias del individuo (Ej. Edad, antigüedad), por aspectos relacionados con el trabajo (Ej. Autonomía, participación en la toma de decisiones) y variables con las características de la organización (Ej. Relación con el líder, cohesión del grupo, tamaño de la organización).
- b) Las Relaciones son los aspectos de motivación y participación del empleado en el trabajo.
- c) Las Consecuencias, son el resultado del grado de compromiso del empleado, donde un mayor compromiso refleja en mejor rendimiento del empleado en el trabajo, menor absentismo y disminución de la rotación.

¹⁴ Cristina Bayona, (’00) Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. www.unavarra.es/organiza/gempres/wkpaper/dt33-99.pdf

De acuerdo a Gary Dessler en Ivancevich y otros (2006), entre los aspectos fundamentales que influyen en el compromiso de los empleados con la organización, se tiene:

a) Aclarar la misión y valores de la empresa.

La misión proporciona a los empleados un enfoque con el que se comprometen, mientras que los valores proporcionan directrices de comportamiento de los empleados.

Para ello es necesario que exista una integración entre la misión del empleado y el de la empresa, a mayor convergencia, hay más auto-motivación, ya que la empresa apoya al empleado para que logre su misión personal en el mismo trabajo.

Establecer pruebas a los aspirantes de puestos trabajo, basados en la misión y valores de la empresa, a fin de que el personal corresponda a los valores de la organización.

b) Garantizar la Justicia Organizacional.

El liderazgo de la organización debe ser visto como justo y sincero, aplicando los procesos y procedimientos justos en especial en la evaluación y la administración de las recompensas (Ver Lawler II, 1999, "Cómo Promover la Excelencia" México, Edit. Norma) Además permitir a los empleados participación en la toma de decisiones y establecimiento de metas. Esto en América Latina es más fuerte por la sensibilidad mayor a la justicia. La justicia o equidad es un factor motivacional muy fuerte en investigaciones realizadas en empresas públicas y privadas por los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la UCA, bajo la asesoría del Prof. Bernardo J. Lara (desde 1990 al 1999).

c) Crear una sensación de comunidad/Relaciones Interpersonales.

Establecer políticas de cooperación, trabajo en equipo, comunicación, seguridad en el empleo, formaran bases para que el empleado sienta que tiene participación en el logro de la meta de la organización. Como se siente parte de la familia, se dedica a lograr las metas de la empresa, su segunda familia.

d) Respaldo el desarrollo de los empleados/Metas de trabajo.

La organización debe fomentar la capacitación, crear mecanismo que promuevan ascensos internos, diseñar puestos de trabajo que representen un desafío, delegar más responsabilidades al personal. Todo esto permitirá que el compromiso del empleado por permanecer sea a largo plazo, pues percibe que puede hacer su carrera en la organización, logrando sus metas personales mientras se dedica a lograr las de la organización.

Para promover el compromiso, se han usado algunas técnicas del desarrollo organizacional¹⁵ tales como: retroalimentación de encuestas sobre la motivación, la relaciones entre colegas y jefes, la administración participativa por objetivos, el enriquecimiento del puesto para asumir mayor responsabilidad, mejora de la calidad de vida en el trabajo, el entrenamiento en relaciones humanas, el trabajo en equipo y los círculos de calidad y la administración de la calidad total. En especial, el caso de estudio puede aportar un ejemplo de estas dos últimas técnicas.

Retomando la correlación entre antigüedad y compromiso, de acuerdo al estudio efectuado por Varona,¹⁶ los empleados con más años en la organización se sentían más comprometidos, lo que incide en que la persona desea mantenerse en ella y reconoce que la empresa es un lugar donde se le permitirá crecer como persona y desarrollarse profesionalmente.

¹⁵ R. W. Mondy y R. M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall Hispanoamérica, sexta edición 1997, p. 278.

¹⁶ Comunicación y Compromiso Organizacional, Dr. Federico Varona Madrid, 1995.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SISTEMAS DE CALIDAD.

La norma internacional ISO 9000:2005¹⁷ define a la Organización como: “conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones”, donde se tiene la siguiente cadena de suministro:

Proveedor -----> **Organización** -----> Cliente

Estas organizaciones pueden ser empresas públicas o privadas con o sin fines de lucro. La empresa toma diferentes decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen al cliente, transformando las materias primas o productos semielaborados adquiridos, en productos o servicios finales, mediante el empleo de un proceso.

Para poder alcanzar la misión, la organización requiere de una infraestructura básica, que cuente con instalaciones, equipos, etc. y de una estructura organizativa donde se definan las diferentes responsabilidades. La alta gerencia debe definir sus objetivos prioritarios y la estrategia para lograrlos a fin de procesar los diferentes factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.

La organización establece mecanismos de control e incentivos a su personal (individuales o grupales) a fin de aminorar las pérdidas de eficiencia y eficacia por comportamientos incongruentes con sus objetivos. Algunos ejemplos de esto son:

- a) El control de resultados en un período de tiempo, por ejemplo a un vendedor se le revisa semanal o quincenalmente las ventas efectuadas.
- b) El empleo de sistemas de incentivos, por volumen de venta, al sobrepasar la meta.
- c) Mediante estadísticas de control de calidad de las piezas producidas versus las defectuosas. (Ej. military Standard, cartas de control)
- d) Estadísticas de la cantidad de unidades producidas por unidad de tiempo.

¹⁷ Norma internacional ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario

2.5 BREVE RESUMEN DE LA EMPRESA, CASO ILUSTRATIVO.

La empresa fue creada en los años '70, con el objetivo de satisfacer con productos para el sector agrícola inicialmente, para principios de la década de los ochenta, la empresa había logrado el 50% de la participación del mercado nacional y a mediados de esta década, inicia su presencia en el extranjero con la exportación de su producto a Guatemala.

A principios del 2000 la alta dirección de la empresa, considera que debe mejorar la productividad y calidad de sus productos y servicios por lo que obtiene el certificado de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, garantizando a los distribuidores y usuarios una excelente calidad no sólo en la producción, sino también en los servicios de pre y post venta, logrando a la fecha exportar sus productos a 14 países, y ampliando sus productos a diferentes segmentos del mercado, para incluir a los sectores pecuarios, industria y el hogar.

Con la Filosofía de la Calidad Total, la empresa fomenta los equipos de mejora, círculos de calidad, etc., promoviendo los valores de la empresa e involucrando con ello al personal en la toma de decisiones.

Respecto a los controles, la empresa ha definido estándares de producción y error para los diferentes procesos, a fin de controlarse y mejorar en forma continúa.

Las organizaciones son clasificadas de acuerdo a su actividad económica, su constitución social y por el tamaño de la empresa; la clasificación correspondiente a la Empresa, caso Ilustrativo se detalla a continuación:

a) Según Giro o Actividad Económica

La empresa se ubica en el tipo industrial, ya que hay una manufacturación donde se fabrican o transforma la materia prima.

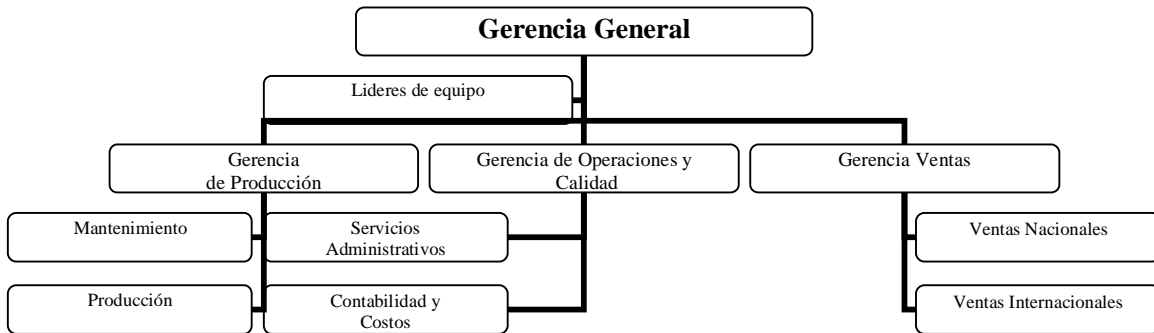
b) Según su Constitución Social

Está matriculada bajo la categoría de Sociedad Anónima, según la clasificación del Código de Comercio, Capítulo VII, Art. 191.

c) Según el Tamaño de la Empresa

La empresa caso de estudio, se ha ubicado como mediana, recientemente por su crecimiento está acercando a ser gran empresa, de acuerdo a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador¹⁸ al contar con alrededor de 150 empleados.

La estructura organizacional de la empresa en estudio es:



¹⁸ Dinámica Empresarial, 1er trimestre año 2004, Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, pág. 24.

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO. METODOLOGÍA GENERAL

3.1 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO.

La investigación comprende la obtención de la información de los empleados de la organización del caso en estudio, la fuente de datos a utilizar es por medio de un instrumento de medición (encuesta).

La localización geográfica de la investigación es en el Departamento de la Libertad, la cantidad de empleados activos en la empresa al momento de la investigación es de 150 personas.

El enfoque de la investigación a realizar es del tipo exploratorio, ya que se trata de determinar el grado de compromiso de los empleados, con relación a las diferentes hipótesis ya mencionadas en la sección 1.5, las cuales permitirá identificar la situación actual de la empresa y generar una serie de recomendaciones a la organización.

3.2 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Se diseñó un instrumento tipo encuesta, el formato de la encuesta se muestra en el ANEXO C. La encuesta ha sido estructurada con 25 preguntas claras y sencillas, respuestas de selección múltiple con 5 opciones; de las cuales cinco preguntas son generales, por lo que no se califican en forma cuantitativa, sino cualitativa.

La encuesta ha sido elaborada basándose en los objetivos generales y específicos descritos para la investigación, tomando en cuenta la bibliografía y sugerencias del asesor de esta tesis. Adicionalmente se efectúa una “prueba piloto” con empleados de la empresa en caso de estudio para verificar el entendimiento de las preguntas, ajustándose estas, según el caso.

A continuación se presenta el siguiente cuadro donde se muestra la relación de cada pregunta con su hipótesis, las cuales fueron planteadas en el capítulo I, página 6.

<i>Hipótesis 1 Misión y Valores</i>
1. Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.
2. Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.
3. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa.
5. Si otra empresa me ofreciera un trabajo con una remuneración salarial superior a la que recibo en un 25% me quedaría en esta empresa.
8. Tengo claridad acerca de cual es la visión y misión de la empresa
9. Comparto la visión y misión de la empresa, creo que mi trabajo le da sentido a mi vida.
20. Usualmente llego tarde al trabajo unos minutos y/o me tomo más tiempo en mi hora de almuerzo
<i>Hipótesis 2 Metas de trabajo</i>
4. Siento una gran satisfacción personal al hacer mi trabajo.
6. Si la empresa me lo solicita, no tengo inconveniente por quedarme más tiempo laborando
10. La unidad en la que trabajo tiene objetivos claros y razonables.
11. La información que recibo en mi grupo de trabajo es completa en relación con lo que necesito para trabajar
15. Es difícil tener acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo
<i>Hipótesis 3 Relaciones Interpersonales</i>
12. No abandonaré a la empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.
13. El líder de equipo de trabajo crea una atmósfera de confianza en el equipo.
<i>Hipótesis 4 Percepción de Justicia</i>
7. Tengo claridad acerca de las normas de calidad en mi trabajo.
14. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial dados mis méritos y recursos disponibles de la empresa.
16. La empresa despide al personal sólo tomando en cuenta el desempeño ha sido por debajo de la norma por lo menos durante 6 meses.
17. La empresa brinda estabilidad laboral. a los que viven la misión y los valores de la misma..
18. Se me informa sobre los resultados y la calidad de mi trabajo de parte del líder de equipo de trabajo al que pertenezco.
19. En mi trabajo tengo tareas que están en proporción ajustada con mi capacidad.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para la determinación de la muestra de los empleados, se efectúa utilizando el método probabilístico, es decir, los empleados si han tenido igual oportunidad de ser encuestados, a excepción de los jefes y Gerentes (líderes), a los cuales dado su nivel de responsabilidad se les administrará la encuesta a todos, aproximadamente 15.

La forma en que se llevará a cabo la encuesta, es por medio de visitas a la empresa del caso en estudio, el método de muestreo a utilizar para el personal no líder, es el aleatorio simple, ya que los empleados que se entrevistarán serán seleccionados al azar de una lista del personal (a excepción de los líderes) de la empresa, en este estudio no se tendrá ningún tipo de variables de control.

CALCULO DE LA MUESTRA

Para el cálculo del tamaño de la muestra hemos tomado la fórmula¹⁹ siguiente:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}, \text{ donde}$$
$$n' = \frac{S^2}{V^2} \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$$

Tenemos los siguientes datos, que definimos:

N = población de 150 empleados.

Se = error estándar de 3.5 %.

V² = varianza de la población. Su definición (Se)² el cuadrado del error estándar.

S² = varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad donde S² = p (1- p); tomando como p=90% de probabilidad de ser escogido.

Sustituyendo los valores, obtenemos como tamaño de muestra n= 50 empleados. Los cuales les será administrada la encuesta en grupos pequeños de 10 a 15 para mayor control.

¹⁹ Metodología de la Investigación, R. Hernández Sampieri, 1997

Por lo que se tiene que el tamaño de la muestra es de 65 empleados, 50 empleados y 15 líderes; representándose esquemáticamente distribuidos por Gerencia en la siguiente matriz:

Gerencia	Total de Empleados	Total de Muestra	Tamaño de muestra a Empleados (no líder)	Tamaño de muestra a Líderes (100% a encuestar)	% de empleados por Gerencia
Gerencia de Operaciones y Calidad	90	37	30	7	57%
Gerencia de Producción	45	20	15	5	31%
Gerencia de Ventas	15	8	5	3	12%
TOTAL	150	65	50	15	100%
Las 65 personas a encuestar representan el 43% de la población.					

PROCESO ESTADÍSTICO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS:

Tal como definimos en el capítulo 1, la Hipótesis general es: “Los empleados de una empresa industrial del Departamento de la Libertad, están comprometidos con su Organización”, donde la variable dependiente clave para nuestro estudio es el grado de compromiso que posee el empleado hacia la empresa industrial donde labora.

- Recolección de datos: Los datos se recabarán de pruebas administradas a 50 empleados de la empresa industrial, y a los líderes de equipos y jefaturas. Sin mezclar los grupos de jefes y no jefes.
- Agrupación de datos: se ordenarán los datos de acuerdo a la pregunta y sus opciones de respuesta.
- Los datos del estudio se interpretaran por cada pregunta, de acuerdo a la frecuencia de respuesta de cada ítem.
- De acuerdo a los resultados de las preguntas se efectuará un cruce en las preguntas que aplique.

CAPITULO IV ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE DATOS

4.0 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El propósito de este capítulo es presentar el análisis del diagnóstico de Compromiso Organizacional, de los empleados de una empresa industrial, en el departamento de La Libertad, para dicho análisis se utilizó la tabulación Tablas de Contingencia o Tabulación Cruzada. Se calcula las frecuencias esperadas para cada ítem de cada pregunta, con el fin de describir conjuntamente a dichas variables. Esto se efectuará convirtiendo las frecuencias observadas en frecuencias relativas o porcentaje.

El procedimiento interpretativo estándar efectuado a las preguntas de selección múltiple, es un análisis de las distribuciones de frecuencias y porcentajes obtenidos; a la pregunta abierta, se realizó una agrupación por criterio, ya que los datos registrados se generaron por medio de respuestas libres a preguntas abiertas, los cuales se procesaron mediante un tratamiento particular, lo cuantitativo de lo cualitativo.

El procedimiento tradicional de la cuantificación de datos cualitativos es la categorización y la tabulación, de acuerdo a la agrupación de preguntas indicada en el capítulo III. De este modo el dato textual se reduce a un tratamiento y análisis de datos numéricos, identificando a la vez la frecuencia de dichas categorías.

De acuerdo a lo anterior, se presenta la tabulación de los datos obtenidos, y la interpretación de cada pregunta en el ANEXO D.

Los criterios tomados para confirmar una hipótesis se presentan en forma cualitativa en base a la experiencia y el nivel cuantitativo de porcentaje de aprobación de las hipótesis por pregunta es el siguiente:

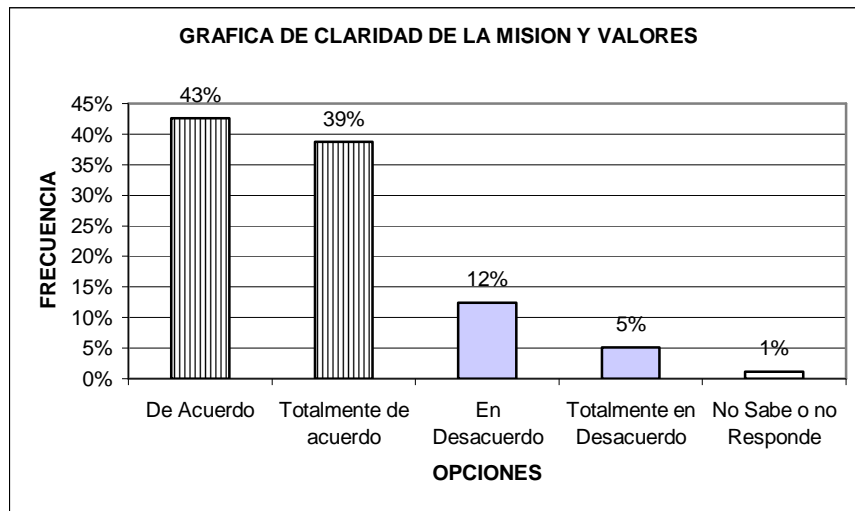
1. Si el resultado de la encuesta del grupo de preguntas indica que el 85% o más está de acuerdo con la pregunta, entonces entenderemos de que la hipótesis está fuertemente confirmada o en alto grado.

2. Si el resultado de la encuesta del grupo de preguntas indica que esta entre el 70 al 84% entonces entenderemos de que la hipótesis está confirmada en forma moderadamente alta.
3. Tanto la tabulación de los datos como la interpretación de cada pregunta se encuentra en el ANEXO D.
4. En las preguntas, de la tabulación general, donde se observe que más del 20% de los encuestados, no este de acuerdo con el enunciado que expresa compromiso, se ha efectuado un nuevo cruce de preguntas, entre empleados líderes y no líderes, y entre los trabajadores de Producción versus los trabajadores de Operaciones, Calidad y Ventas, a fin de efectuar las conclusiones y recomendaciones a la alta dirección de la empresa para una mejora hacia la excelencia.

4.1 ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

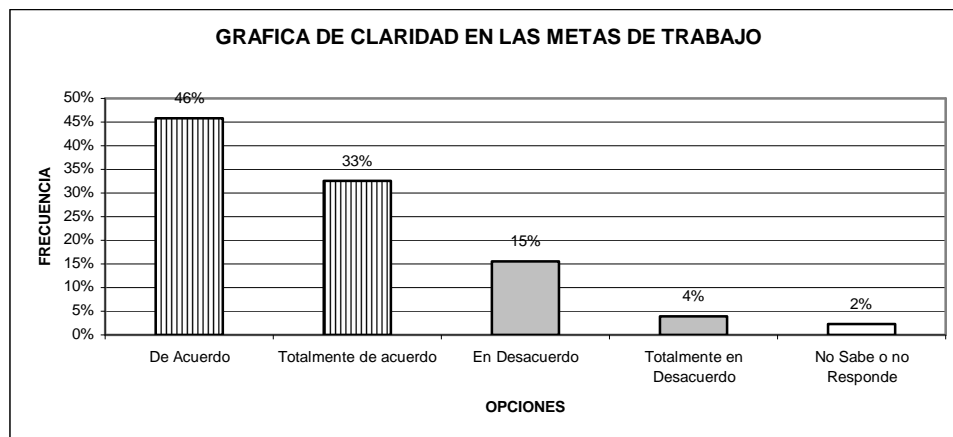
HIPÓTESIS 1: El personal de la organización en su gran mayoría conoce la misión- visión y está identificado con ella.

Se acepta en muy alto grado la hipótesis, dado que las respuestas a la pregunta 1, 2, 3, 5, 8, 9 y 20 relacionadas al conocimiento de la misión y visión y de las normas de calidad de trabajo se obtiene el siguiente resultado: 81% del personal encuestado de la organización, conoce y tiene claridad en la misión y visión de la empresa.



HIPÓTESIS 2: El diseño de metas en el trabajo promueve el compromiso de los empleados hacia la organización.

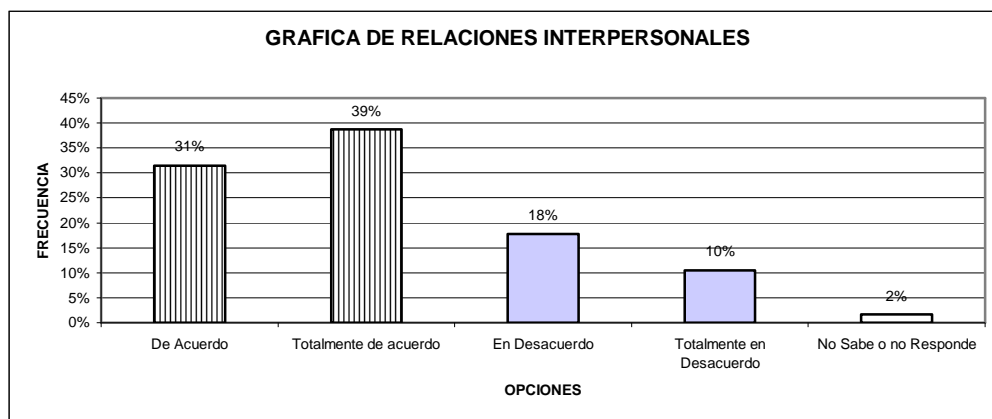
Se confirma la hipótesis en forma moderada, dado que las respuestas a la pregunta 4, 6, 10, 11, y 15 relacionadas a la satisfacción del trabajo y a la claridad en los objetivos de trabajo, se obtiene el siguiente resultado: el 79% del personal encuestado, conoce las metas del trabajo o actividades que esta realizando.



HIPÓTESIS 3: Las relaciones interpersonales entre los empleados y con sus jefes, que expresan sentido de pertenencia con el grupo establece un sentido de compromiso entre los miembros.

La hipótesis se acepta en forma moderada, con ciertas reservas, dado las respuestas a la pregunta 12 y 13, relacionadas al sentimiento de obligación a los compañeros y a la atmósfera de confianza de trabajo respectiva, se obtiene el siguiente resultado: el 70% de los encuestados, esta de acuerdo en que las relaciones entre empleados y jefes expresan un sentido de pertenencia.,

El 61% de los encuestados indica que no se iría del trabajo por un sentimiento de obligación con las personas que laboran y el 77% considera que el líder de equipo de trabajo crea una atmósfera adecuada de trabajo. Similar diferencia entre ambas preguntas lo observamos en las preguntas cruzadas, en la encuesta de no líderes 49% y 72% respectivamente; sin embargo en la encuesta a líderes observamos que en ambas preguntas se “aceptaría” la hipótesis dado que se obtiene el 93% y 87% de aprobación en sendas preguntas.

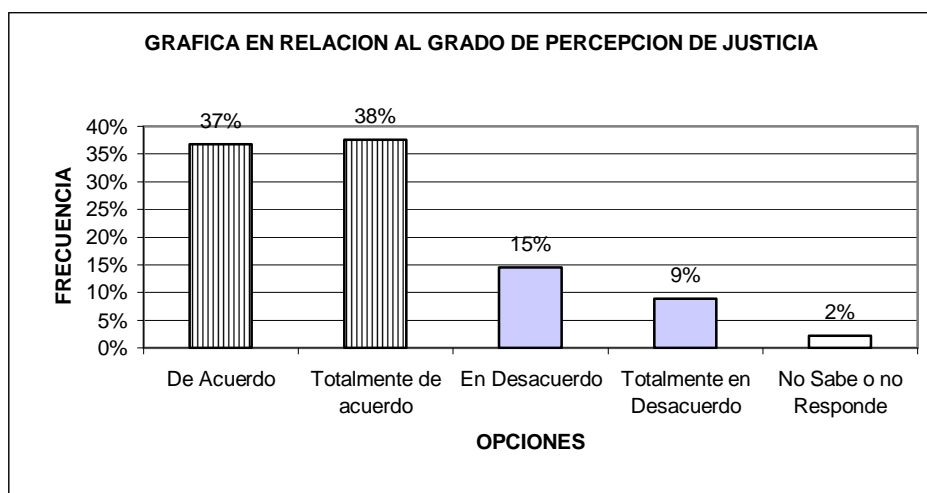


HIPÓTESIS 4: Los procesos y procedimientos al ser percibidos como justos por parte del personal, están correlacionados positivamente con el sentirse comprometidos con la organización.

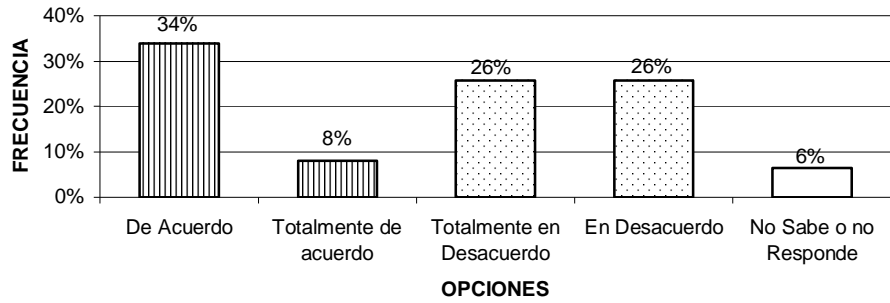
Se acepta la hipótesis, dado que las respuestas a la pregunta 7, 14, 16 17, 18 y 19, relacionadas a claridad en las normas de trabajo, estabilidad laboral, retroalimentación de la calidad en el trabajo y las tareas asignadas están ajustadas a mi capacidad, se obtiene el siguiente resultado:

Se acepta la hipótesis, en forma moderada, dado que el 74% de los encuestados tiene claro las normas de calidad del trabajo, y en moderado alto grado pues el 77% considera que la empresa brinda estabilidad laboral a los que “viven” la visión y misión de la empresa. Adicionalmente, la hipótesis es confirmada en alto grado pues el 87% indica que los jefes informan sobre los resultados de la calidad de trabajo a los empleados y también el 87% reconoce que la asignación de tareas corresponde a su capacidad.

En referencia al procedimiento de asignación de salarios, es el único punto, donde la percepción expresada por la mayoría no valida la hipótesis, al estar el 51% en desacuerdo.



**PREG. 14 ESTOY DE ACUERDO CON MI ASIGNACIÓN SALARIAL
DADOS MIS MÉRITOS Y RECURSOS DISPONIBLES DE LA
EMPRESA.**



CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

De los resultados del diagnóstico elaborado, y de la aprobación de las hipótesis concluimos, respecto a la Hipótesis General “Los empleados de una empresa industrial del Departamento de la Libertad, están comprometidos con su Organización” que el personal encuestado en la organización del caso ilustrativo, cumple con los principales fundamentos expuestos en el capítulo 2.3, respecto al Compromiso Organizacional, páginas del 13 al 16, tales como la *identificación, participación y lealtad del empleado hacia la empresa.*

La organización ha alcanzado una cultura en que más del 85% del personal se identifica con la misión, visión y valores de la empresa; conoce y se preocupa por sus metas de trabajo y mantiene una retroalimentación sistemática respecto a la calidad de su trabajo; también esta empresa ha impulsado las relaciones interpersonales de los empleados para establecer un sentido de comunidad y además el personal considera que si “cumplen con la misión y visión” de la empresa, tendrán estabilidad dentro de la organización.”

El alto grado de compromiso organizacional alcanzado parece que esta directamente relacionado con la filosofía de la Calidad Total implementado en la empresa, ya que dicho resultado obedece a las diferentes medidas o acciones tomadas por la empresa, tales como: una Gerencia más participativa, organización de equipos de mejora, formación de los empleados, promoción de valores, desarrollo profesional, participación en la toma de decisiones, etc.

ASPECTOS QUE VALIDAN UN ALTO GRADO DE COMPROMISO

1. El 97% de los encuestados no siente vergüenza al decir que es empleado de la empresa caso ilustrativo, lo cual denota un alto compromiso hacia la organización.

2. El personal percibe que es responsable en cuanto a su puntualidad, dado que el 84% de los encuestados indica que no llega tarde al trabajo por la mañana, ni se toma más tiempo de lo permitido en las horas de almuerzo.
3. El 77% de los encuestados no tiene inconveniente de quedarse más tiempo laborando si la empresa o su equipo lo requiere.

ASPECTOS PARA MEJORAR EL COMPROMISO.

1. El 53% de los líderes encuestados, considera que no estaría feliz de pasar el resto de su carrera en la organización.
2. El 56% (líderes y no líderes) considera difícil obtener información de trabajo, ya sea en la Gerencia Producción o en la Gerencia de Operaciones, Calidad y Ventas.
3. El 52% de los empleados indica que no esta de acuerdo con su asignación salarial y el 29% se iría a otra empresa si le ofrecieran un cargo, con un salario superior a un 25% más de su salario actual.
4. Las principales sugerencias (71% de los casos validos) efectuadas por los empleados en la pregunta abierta en cuanto a: expresar brevemente el problema u obstáculo principal que usted percibe que le impide trabajar en forma comprometida contribuyendo con las metas de la empresa integrada por el conjunto de equipos, son:
 - a) Falta de colaboración entre los equipos.
 - b) Incentivos económicos inadecuados.
 - c) Falta de herramientas de trabajo.
 - d) Falta de capacitación.

5.2 RECOMENDACIONES.

De acuerdo a las conclusiones efectuadas, la organización puede continuar incrementando el compromiso de los empleados a la organización, por lo cual se exponen a continuación una serie de recomendaciones para la alta dirección de la empresa industrial.

1. Incrementar los retos, responsabilidades y participación de los líderes de equipo, a fin de que puedan visualizar un futuro dentro de la organización, y así fomentar el compromiso a largo plazo por parte de ellos hacia la empresa, dado que el 53% de los líderes encuestados, considera que no estaría feliz de pasar el resto de su carrera en la organización, lo cual por los cargos de responsabilidad que ostentan puede causar una pérdida del “know how” de los procesos.
2. Mejorar la metodología de comunicación con que se transmite la información al personal para realizar el trabajo, a fin de que sea eficaz, dado que el 56% (líderes y no líderes) considera difícil obtener dicha información en las Gerencias.
3. Revisar la política de salarios, bonos, etc. para el personal (no líderes), de acuerdo a las posibilidades de la empresa, para promover la percepción de equidad que favorece el compromiso, dado que el 62% de los encuestados, no está de acuerdo con el salario actual, obteniendo los siguientes datos: en la Gerencia de Producción 62% y en las Gerencias de Operaciones-Calidad y Ventas 33%. Esta diferencia de opinión, puede estar significando que los puestos de estas dos últimas gerencias están mejor valuados en el mercado, en comparación con los puestos de producción, por lo que se reconoce la necesidad de un estudio más profundo en cuanto a la equidad interna y externa en los aspectos salariales y de otros incentivos socioeconómicos.
4. Elaborar estrategias a fin de solventar la opinión del 71% de los casos válidos de las respuestas a preguntas abiertas en cuanto a las principales dificultades para trabajar en forma comprometida, entre las recomendaciones se tienen:

- a. Desarrollar iniciativas en cuanto a incrementar la colaboración entre los equipos, generando diferentes tipos incentivos para lograr la cooperación intergrupala.
- b. Estudiar la forma equitativa de Incrementar los incentivos económicos, tomando en cuenta lo dicho sobre la equidad en dichos incentivos y remuneración salariales.
- c. Proporcionar las herramientas de trabajo en el momento que se requieran, de acuerdo a una planificación y distribución efectiva de los insumos requeridos para el trabajo, acompañado de un estudio sobre este punto con más detenimiento.
- d. Desarrollar capacitación sistemática para los líderes y al personal del equipo, para solucionar los problemas identificados, en especial el desarrollo de un liderazgo que cree confianza, además de los aspectos técnicos que se requieran para las operaciones.

Al finalizar el estudio se han comprobado la gran mayoría de las hipótesis en una muestra significativa de una empresa industrial, por lo que se recomienda a la Universidad como centro de estudio científico, promover el uso de esta guía de diagnóstico a fin de efectuar diversos estudios similares con el propósito de validar o no el modelo propuesto, determinado a la vez si las principales hipótesis aquí comprobadas, sirven para explicar los diferentes grados de compromiso de parte del personal en diferentes empresas y predecir la rotación, desempeño y ausentismo de los empleados de acuerdo al grado de compromiso.

En ese sentido, encontramos a esta empresa con un alto grado de compromiso en más del 85% del personal encuestado, y consideramos que por el nivel alcanzado es una empresa con gran potencial y capacidad para crear procesos que coadyuven en continuar mejorando el grado de compromiso de sus empleados hacia la organización y así lograr ser una empresa eficaz y eficiente en sus procesos, para lograr la competitividad de la misma tanto a nivel nacional como global.

BIBLIOGRAFÍA

- Douglas C. Montgomery. “Control Estadístico de la Calidad”, tercera Edición. Editorial Limusa Wiley 2006
- Dressler, Gary “Cómo ganarse el compromiso de sus empleados” Academy of Management Executive, Mayor de 1999, pp. 58-67. publicado en Ivancevich et alia, 2006.
- Gildaberto Bonilla. “Estadística II : métodos prácticos de inferencia estadística”. San Salvador, El Salvador. UCA Editores, 1992. Edición: 2. ed.
- John M. Ivancevich, R. Konopaske y M. Matteson. “Comportamiento Organizacional”, 7ª edición, Mc Graw Hill. 2006
- Lawler II, E. “Como promover la Excelencia”, Edit. Norma,1999.
- Norma internacional ISO 9000:2005. “Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario”
- Roberto Hernández Sampieri, C. Collado y P. Lucio. “Metodología de la investigación”. Editorial MCGRAW-HILL 1997.
- R. Wayne Mondy y R. M. Noe, “Administración de Recursos Humanos”, 6ª edición, Prentice-Hall Hispanoamérica. 2006
- Sthephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional, teoría y practica”, 7ª edición, Prentice-Hall Hispanoamérica. 2006
- W. B. Werther y Keith Davis, “Administración de Recursos Humanos, El capital Humano en las empresas”. Edit. McGraw Hill, México, (2008).

Artículos o revistas en el Internet

- Bernardo J. Lara. (2008) “Un Modelo de Políticas de Recursos Humanos en empresas sobresalientes”, artículo publicado en la revista Empresa del ISEADE, Junio del 2008.
- Cristina Bayona, Salomé Goñi, y Cristina Madorrán. (2000) “Compromiso organizacional: implicaciones para la gerencia estratégica de recursos humanos”, www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf
- “Conceptos básicos sobre competencia laboral” (2004). http://www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/concep_a.pdf
- Federico Varona, (1995). “Comunicación y Compromiso Organizacional” <http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona/publications.html>
- Mariana Claire Rocha, (2003) “Tres dimensiones del Compromiso Organizacional: Identificación, membresía y Lealtad”. <http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v10n2/a06v10n2.pdf>
- Mark A. Huselid. Nancy E. Day, (1991) “Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A substantive and Methodological Analysis, School of Management”. www.chrs.rutgers.edu/pub_documents/Huselid_18.pdf.
- Raúl Lagomarsino, “Compromiso Organizacional”. socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/137_compromiso_org.pdf
- Scott D. Camp, (1994) “Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. American Society of Criminology held in Phoenix, Arizona”. <http://tpj.sagepub.com/cgi/content/abstract/74/3/279>
- Richard E. Stup (2005), “Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee, Organizational Commitment” <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7research/Stup06.pdf>

ANEXO A

Cronograma de Actividades para el desarrollo de Trabajo de Graduación

Actividad	Responsable	Duración (días)	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
			Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	
Selección de Tema y asesor	Alumno	10	■	■	■																					
Elaboración de justificación de tema	Alumno	5		■	■																					
Presentación de Tema y asesor Propuesto para Trabajo de Graduación	Alumno	1				■																				
Recepción y aprobación del Proyecto	Coordinador de Maestría	5				■	■	■																		
Elaboración de Anteproyecto																										
Elaboración y Entrega del Primer Capítulo	Alumno	15					■	■	■																	
Revisión del Primer Capítulo	Asesor	5								■	■	■														
Correcciones	Alumno	2									■	■														
Entrega Final del Capítulo I	Asesor	1										■														
Elaboración y Entrega del Segundo Capítulo	Alumno	15						■	■	■																
Revisión del Segundo Capítulo	Asesor	5									■	■	■													
Correcciones	Alumno	2										■	■													
Entrega Final del Capítulo II	Asesor	1											■													
Entrega del Anteproyecto a Universidad	Alumno	1											■													
Revisión del Anteproyecto	Coordinador de Maestría	10											■	■	■											
Ajustes al Anteproyecto	Alumno	5												■	■											
Recepción y Aprobación del Anteproyecto	Coordinador de Maestría	10												■	■	■										
Ejecución del Anteproyecto	Alumno	20														■	■	■	■	■						
Elaboración del Tercer Capítulo	Alumno	15																				■	■	■		
Entrega del Tercer Capítulo	Asesor	1																					■			
Revisión del Tercer Capítulo	Asesor	5																					■	■	■	
Correcciones	Alumno	2																					■	■		
Entrega final de Tesis	Alumno	1																						■		
Programación de fecha de defensa de tesis	Coordinador de Maestría	10																					■	■	■	
Preparación de Defensa	Alumno	15																					■	■	■	
Defensa de Tesis	Alumno	1																						■		

Nota:

El tiempo del Coordinador de la maestría se ha estimado.

Se ha colocado como responsable de la Universidad al Coordinar de la Maestría.

ANEXO B

Presupuesto Estimado de Gastos de Graduación

ITEM	MONTO
1 Pago de Derechos de Graduación	\$1,300
2 Compra en adquisición de Bibliografía o acceso a Internet	\$200
3 Gastos en Combustible	\$300
4 Gastos en papelería y Reproducción de tesis	\$250
5 Gastos varios	\$350
6 Subtotal	<hr/> \$2,400
7 Imprevistos (5%)	\$120.00
TOTAL	<hr/> \$2,520.00

ANEXO C

ENCUESTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario se ha desarrollado con la finalidad de realizar un diagnóstico del compromiso de los empleados hacia la empresa. Usted ha sido seleccionado y le agradecemos de antemano su valiosa colaboración. Toda información obtenida será tratada en forma confidencial.

Indicaciones: El cuestionario consta de 5 preguntas de selección de datos generales, 20 preguntas de selección múltiple, y una pregunta general, relacionadas a su persona y al trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X el número que corresponda más a su opinión *sinceridad y honestidad*. Los resultados del cuestionario se presentarán en forma estadística a la gerencia para mejorar dicho compromiso con la organización.

DATOS GENERALES			
I) Indique su sexo:	II. Indique su Rango de Edad		
a) Masculino <input type="checkbox"/>	a) Menor o igual a 20 años <input type="checkbox"/>	c) De 31 a 40 años <input type="checkbox"/>	
b) Femenino <input type="checkbox"/>	b) De 21 a 30 años <input type="checkbox"/>	d) De 41 o más años <input type="checkbox"/>	
III. Indique la cantidad de años de estar laborando en esta empresa a) Menos de 3 años <input type="checkbox"/> Más de 3 años <input type="checkbox"/>			
IV. Indique la Gerencia en que labora:			
a) Gerencia de Operaciones y Calidad <input type="checkbox"/> b) Gerencia de Ventas <input type="checkbox"/> c) Gerencia de Producción <input type="checkbox"/>			
V. Seleccione su formación académica actual:			
a) Bachiller <input type="checkbox"/> c) Graduado a nivel de Licenciado, Ingeniero, Master <input type="checkbox"/>			
b) Estudiante Universitario <input type="checkbox"/> d) Otro _____ <input type="checkbox"/>			

Todas las preguntas siguientes son de opción múltiple, se le solicita que escoja una opción poniendo un círculo alrededor del

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

1.	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4
2.	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4
3.	Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa.	1	2	3	4
4.	Siento una gran satisfacción personal al hacer mi trabajo.	1	2	3	4
5.	Si otra empresa me ofreciera un trabajo con una remuneración salarial	1	2	3	4
6.	Si la empresa me lo solicita, no tengo inconveniente por quedarme m	1	2	3	4
7.	Tengo claridad acerca de las normas de calidad en mi trabajo.	1	2	3	4
8.	Tengo claridad acerca de cual es la visión y misión de la empresa	1	2	3	4
9.	Comparto la visión y misión de la empresa, creo que mi trabajo le da	1	2	3	4
10.	La unidad en la que trabajo tiene objetivos claros y razonables.	1	2	3	4
11.	La información que recibo en mi grupo de trabajo es completa en relación con lo que necesito para trabajar	1	2	3	4
12.	No abandonaría a la empresa en estos momentos, porque tengo un	1	2	3	4
13.	El líder de equipo de trabajo crea una atmósfera de confianza en el	1	2	3	4
14.	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial dados mis méritos y	1	2	3	4
15.	Es difícil tener acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo	1	2	3	4
16.	La empresa despide al personal sólo tomando en cuenta el desempeño	1	2	3	4
17.	La empresa brinda estabilidad laboral. a los que viven la misión y los	1	2	3	4
18.	Se me informa sobre los resultados y la calidad de mi trabajo de parte	1	2	3	4
19.	En mi trabajo tengo tareas que están en proporción ajustada con mi	1	2	3	4
20.	Usualmente llego tarde al trabajo unos minutos y/o me tomo más	1	2	3	4

21. Revise el cuestionario y exprese brevemente (al reverso de la hoja) el problema u obstáculo principal que usted percibe que le impide trabajar en forma comprometida con las metas del equipo de trabajo de la empresa. (por favor escriba en letra de molde)

ANEXO D

RESULTADOS DE ENCUESTA GENERAL

RESULTADOS Y ANALISIS DESCRIPTIVO DE LAS FRECUENCIAS DE RESPUESTAS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA.

I Datos Generales

1 Indique su sexo

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Masculino	52	84%	84%
Femenino	10	16%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

El 84% de la población encuestada es del sexo masculino y el 16% del sexo femenino.

2 Indique su rango de edad

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De 21 a 30 años	32	52%	52%
De 31 a 40 años	20	32%	84%
De 41 años o más	9	15%	98%
Menor o igual de 20 años	1	2%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

Del personal encuestado, se observa respecto al rango de edad que el 52% esta entre los 21 y 30 años, el 32% de 31 a 40 años, el 15% de 41 años en adelante y un 2% menor de 20 años.

3 Indique la cantidad de años de estar laborando en la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Mas de 3 años	45	73%	73%
Menos de 3 años	14	23%	95%
No Sabe o no Responde	2	3%	98%
Total	61	98%	

El 73% de los encuestados tiene más de 3 años de estar laborando en la empresa, el 23% tiene menos de 3 años y 3% no saben o no responden.

4 Indique el Departamento que labora.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Gcia. De Producción	34	55%	55%
Gcia. De Operaciones y Calidad	18	29%	84%
Gcia. De Ventas	6	10%	94%
No Sabe o no Responde	4	6%	100%
Total	62	100%	

Respecto al Departamento donde labora, el 55% de los encuestados labora en la Gerencia de Producción, el 29% en la Gerencia de Operaciones y Calidad, el 10% en la Gerencia de Ventas y 6% No sabe o no responde.

5 Formación Académica:

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Bachiller	29	47%	47%
Técnico	12	19%	66%
Estudiante Universitario	11	18%	84%
Graduado (Licenciado, Ingeniero, Master)	9	15%	98%
No Sabe o no Responde	1	2%	100%
Total	62	100%	

Se observa que el 47% de los encuestados es Bachiller, el 19% es técnico, el 18% estudiante universitario, el 15% es graduado de una licenciatura o ingeniería y el 2% no sabe o no responde.

PREGUNTAS DE SELECCIÓN MULTIPLE

1 Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	29	47%	47%
Totalmente de acuerdo	14	23%	69%
En Desacuerdo	13	21%	90%
Totalmente en Desacuerdo	5	8%	98%
No Sabe o no Responde	1	2%	100%
Total	62	100%	

El 47% de los encuestados indico que estaría de acuerdo en pasar el resto de su carrera en la empresa, el 23% totalmente de acuerdo, el 21% en desacuerdo, el 8% totalmente desacuerdo y el 2% no sabe o no responde.

2 Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	29	47%	47%
Totalmente de acuerdo	15	24%	71%
En Desacuerdo	13	21%	92%
Totalmente en Desacuerdo	4	6%	98%
No Sabe o no Responde	1	2%	100%
Total	62	100%	

Se observa que el 47% de los encuestados, manifiesta estar de acuerdo en que le sería duro dejar la organización, sin embargo el 24% esta totalmente de acuerdo, con dicha aseveración. El 21% indicó estar en desacuerdo, el 6% totalmente en desacuerdo de que le sería muy duro dejar la organización; solamente el 2% no sabe o no responde.

3 Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	50	81%	81%
En Desacuerdo	10	16%	97%
De Acuerdo	1	2%	98%
Totalmente de acuerdo	0	0%	98%
No Sabe o no Responde	1	2%	100%
Total	62	100%	

Respecto a que si el empleado se avergüenza en decir que es parte la empresa, el 81% manifiesta que esta totalmente en desacuerdo, el 16% en desacuerdo, el 2% De Acuerdo y el 2% no sabe o no responde.

4 Siento una gran satisfacción personal al hacer mi trabajo.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente de acuerdo	42	68%	68%
De Acuerdo	15	24%	92%
Totalmente en Desacuerdo	3	5%	97%
En Desacuerdo	1	2%	98%
No Sabe o no Responde	1	2%	100%
Total	62	100%	

El 68% de los encuestados, esta totalmente de acuerdo respecto a que sienten una gran satisfacción al hacer su trabajo, el 24% esta de acuerdo, el 5% esta totalmente en desacuerdo, el 2% en desacuerdo y un 2% no sabe o no responde

5 Si otra empresa me ofreciera un trabajo con una remuneración salarial superior a la que recibo en un 25% me quedaría en esta empresa.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	23	37%	37%
Totalmente de acuerdo	19	31%	68%
Totalmente en Desacuerdo	10	16%	84%
En Desacuerdo	8	13%	97%
No Sabe o no Responde	2	3%	100%
Total	62	100%	

El 37% de los encuestados indica que esta de acuerdo en quedarse en la empresa aunque le ofrezcan un 25% más de sueldo, el 31% esta totalmente de acuerdo en quedarse, el 16% totalmente en desacuerdo, 13% en desacuerdo y un 3% no sabe o no responde.

6 Si la empresa me lo solicita, no tengo inconveniente por quedarme más tiempo laborando

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente de acuerdo	31	50%	50%
De Acuerdo	17	27%	77%
En Desacuerdo	9	15%	92%
Totalmente en Desacuerdo	3	5%	97%
No Sabe o no Responde	2	3%	100%
Total	62	100%	

Respecto a que si los empleados no tienen inconveniente por quedarse laborando, el 50% esta totalmente de acuerdo, el 27% de acuerdo, el 15% en desacuerdo, el 5% totalmente en desacuerdo y un 3% no sabe o no responde.

7 Tengo claridad acerca de las normas de calidad en mi trabajo.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente de acuerdo	40	65%	65%
De Acuerdo	17	27%	92%
Totalmente en Desacuerdo	3	5%	97%
En Desacuerdo	2	3%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

En cuando a que si tengo claridad en las normas de calidad de mi trabajo, el 65% esta totalmente de acuerdo, el 27% de acuerdo, el 5% totalmente en desacuerdo y un 3% desacuerdo.

8 Tengo claridad acerca de cual es la visión y misión de la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente de acuerdo	38	61%	61%
De Acuerdo	21	34%	95%
Totalmente en Desacuerdo	2	3%	98%
En Desacuerdo	1	2%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

Se observa que el 61% de los encuestados, esta totalmente de acuerdo en que tiene claridad en la visión y misión de la empresa, 34% esta de acuerdo, 3% totalmente en desacuerdo y 2% en desacuerdo.

9 Comparto la visión o misión de la empresa, creo que mi trabajo le da sentido a mi vida

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente de acuerdo	33	53%	53%
De Acuerdo	20	32%	85%
En Desacuerdo	7	11%	97%
Totalmente en Desacuerdo	2	3%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

El 53% de los encuestados, esta totalmente de acuerdo en que el trabajo le da sentido a su vida, el 32% esta de acuerdo, el 11% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo

10 La unidad en la que trabajo tiene objetivos claros y razonables.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente de acuerdo	29	47%	47%
De Acuerdo	27	44%	90%
Totalmente en Desacuerdo	3	5%	95%
En Desacuerdo	2	3%	98%
No Sabe o no Responde	1	2%	100%
Total	62	100%	

Respecto a que la unidad de trabajo tiene objetivos claros y razonables, el 47% de los encuestados, esta totalmente de acuerdo, el 44% esta de acuerdo, el 5% esta totalmente en desacuerdo, el 3% en desacuerdo y el 2% no sabe o no responde.

11 La información que recibo en mi grupo de trabajo es completa en relación con lo que necesito para trabajar

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	24	39%	39%
Totalmente de acuerdo	23	37%	76%
En Desacuerdo	14	23%	98%
Totalmente en Desacuerdo	1	2%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

Se observa que el 39% de los encuestados, esta de acuerdo, en que la información que recibe es completa en relación con lo que necesita para trabajar, el 37% esta totalmente de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo .

12 No abandonarías mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	25	40%	40%
Totalmente de acuerdo	13	21%	61%
En Desacuerdo	14	23%	84%
Totalmente en Desacuerdo	7	11%	95%
No Sabe o no Responde	2	3%	98%
Total	62	100%	

Respecto que si el empleado no abandonaría la organización por un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella, el 40% de los encuestados, esta de acuerdo con dicha afirmación, el 26% esta en desacuerdo, el 19% totalmente de acuerdo, el 13% esta totalmente en desacuerdo con dicha afirmación y el 2% no sabe o no responde.

13 El líder de equipo de trabajo, crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente de acuerdo	35	56%	56%
De Acuerdo	13	21%	77%
En Desacuerdo	8	13%	90%
Totalmente en Desacuerdo	6	10%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

El 55% de los encuestados, esta totalmente de acuerdo en que el líder crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, el 21% esta de acuerdo, el 15% en desacuerdo y el 10% esta totalmente en desacuerdo.

14 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial dados mis méritos y recursos disponibles de la empresa.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	21	34%	34%
Totalmente de acuerdo	5	8%	42%
Totalmente en Desacuerdo	16	26%	68%
En Desacuerdo	16	26%	94%
No Sabe o no Responde	4	6%	100%
Total	62	100%	

Respecto a que si el personal considera que esta de acuerdo con la asignación salarial, el 34% de los encuestados, esta de acuerdo, el 26% totalmente en desacuerdo, el 26% en desacuerdo, el 8% esta totalmente de acuerdo y el 6% no sabe o no responde.

15 Es difícil tener acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	19	31%	31%
Totalmente de acuerdo	5	8%	39%
Totalmente en Desacuerdo	19	31%	69%
En Desacuerdo	16	26%	95%
No Sabe o no Responde	3	5%	100%
Total	62	100%	

En cuanto a la afirmación "es difícil tener acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo", el 31% de los encuestados, esta de acuerdo, el 31% totalmente en desacuerdo, el 26% en desacuerdo, el 8% esta totalmente de acuerdo y el 5% no sabe o no responde.

16 La empresa despide al personal sólo tomando en cuenta que su desempeño ha sido por debajo de la norma por lo menos durante 6 meses.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	20	32%	32%
En Desacuerdo	18	29%	61%
De Acuerdo	16	26%	87%
Totalmente de acuerdo	4	6%	94%
No Sabe o no Responde	4	6%	100%
Total	62	100%	

El 32% de los encuestados, esta totalmente en desacuerdo respecto a que la empresa despide al personal solo tomando en cuenta su desempeño laboral en los últimos 6 meses, 29% esta en desacuerdo, el 26% esta de acuerdo, el 6% esta totalmente de acuerdo y el 6% no sabe o no responde.

17 La empresa brinda estabilidad laboral a los que viven la misión y los valores de la misma..

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	22	35%	35%
Totalmente de acuerdo	26	42%	77%
Totalmente en Desacuerdo	9	15%	92%

En Desacuerdo	5	8%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

Se observa que el 42% de los encuestados, esta totalmente de acuerdo, en que la empresa brinda estabilidad laboral a los que viven la misión y los valores de la misma; el 35% esta de acuerdo, el 15% esta totalmente en desacuerdo y el 8% en desacuerdo.

18 Se me informa sobre los resultados y la calidad de mi trabajo de parte de mi líder de equipo de trabajo al que pertenezco.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente de acuerdo	31	50%	50%
De Acuerdo	23	37%	87%
En Desacuerdo	5	8%	95%
Totalmente en Desacuerdo	3	5%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

Respecto a que si se informa sobre los resultados y calidad de trabajo, el 50% de los encuestados, esta totalmente de acuerdo, el 37% esta de acuerdo, el 8% esta en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo.

19 En mi trabajo tengo tareas que están en proporción ajustada con mi capacidad.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
De Acuerdo	26	42%	42%
Totalmente de acuerdo	28	45%	87%
Totalmente en Desacuerdo	5	8%	95%
En Desacuerdo	3	5%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

En cuanto a que si el trabajo esta en proporción ajustada a mi capacidad, el 45% de los encuestados, esta totalmente de acuerdo, el 42% esta de acuerdo, el 8% esta totalmente en desacuerdo y el 5% en desacuerdo.

20 Usualmente llego tarde al trabajo unos minutos y/o me tomo más tiempo en mi hora de almuerzo

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Por. Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	39	63%	63%
En Desacuerdo	13	21%	84%
De Acuerdo	8	13%	97%
Totalmente de acuerdo	2	3%	100%
No Sabe o no Responde	0	0%	
Total	62	100%	

En cuanto a la afirmación "usualmente llego tarde al trabajo y/o me tomo más tiempo en mi hora de almuerzo", el 63% esta totalmente en desacuerdo con dicha afirmación, el 21% en desacuerdo, el 13% esta en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Revise el cuestionario y exprese brevemente (al reverso de la hoja) el problema u obtáculo principal que usted percibe que le impide trabajar en forma comprometida con las metas del equipo de trabajo de la empresa.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Por. Acumulado
Falta de colaboracion, entre equipos	9	11%	26%	26%
Falta de incentivos económicos	6	8%	18%	44%
falta herramientas de trabajo	5	6%	15%	59%
falta de capacitación	4	5%	12%	71%
falta de decisiones/ sobrecarga de trabajo	4	5%	12%	82%
Injusta evaluacion	3	4%	9%	91%
Buena relación entre empleados y equipos	3	4%	9%	100%
No Sabe o no Responde	45	57%		
Total	79	100%	100%	
Casos validos	34			