

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
POSGRADO DE PSICOLOGÍA



MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE LOS MOTIVADORES QUE INFLUYEN EN EL ENGAGEMENT DENTRO  
DE UNA ORGANIZACIÓN

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRIA

PRESENTA:

ING. JOSÉ MARTÍN ZÁRATE JIMÉNEZ

ASESOR:

DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN

## Agradecimientos

Primeramente a Dios por permitirme existir aquí y ahora; por darme la oportunidad de presentar este trabajo que ha tenido varios tropiezos. Gracias por haberme brindado los recursos necesarios para poder acabarlo.

A mis papás Beatriz y Pilar porque gracias a ellos tengo la voluntad de estudiar y prepararme para hacer lo que me gusta, los amo.

Al Dr. Eduardo Leal, por comportarse como asesor y amigo mostrando empatía ante las situaciones personales y de trabajo que se fueron presentando, fue un excelente guía durante el proyecto.

A mis revisores la maestra Aurora Moyano y el maestro Javier Quiroga, quienes me dieron pronta respuesta y sirvieron de guía.

Al Dr. Armando Peña de quién aprendí mucho desde el inicio de la Maestría, y quién estuvo al pendiente de mi avance y brindó su apoyo a lo largo de la misma.

A mi amigo Ing. Guillermo Franco Gallegos por atenderme para completar este trabajo y confiar en mí. Los verdaderos amigos siempre están allí cuando los necesitas.

A mi amigo Ing. Carlos Velázquez que también me apoyó durante el trabajo cuando hubo urgencias.

A todos los maestros del presente y del pasado que han dedicado parte de su vida a la investigación ya que sin su trabajo no pudiera existir este tipo de proyectos.

A mis amigos y seres queridos que me alentaron a completar la maestría y este proyecto.

## Resumen

El engagement en una organización es algo que generalmente no es tomado en cuenta por muchos, no es un término tan popular como hablar de rotación de personal; de hecho el término en sí no tiene una traducción al español aceptada por todos. Hablamos de engagement cuando nos referimos al grado en que los trabajadores van más allá de los intereses propios y de lo que estrictamente dicta la organización.

Algunos autores y consultorías globales han determinado que las organizaciones con personal altamente vinculado o enganchado se convierten en empresas con mayores ingresos, menor rotación de personal, mayor precio en sus acciones y en general empresas con mayor crecimiento.

En el contexto nacional y local, esto no ha llegado a muchos profesionales de Recursos Humanos quienes desconocen el concepto y la forma de abordarlo.

Son pocos quienes proponen medir el engagement en una organización. Algunos evitan la medición por desconocimiento, otros por temor al resultado, otros más por confundir los estilos de medición con una encuesta de clima organizacional.

Más allá de identificar si los empleados están vinculados, el presente trabajo estudia los motivadores que influyen para el engagement.

## Índice

1. ENGAGEMENT.....	6
1.1. Introducción.....	6
1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.3. Preguntas de Investigación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.5. Tipo de investigación.....	9
1.6. Variables.....	10
1.7. Justificación.....	10
1.8. Delimitaciones y Limitaciones.....	11
2. TEORÍAS SOBRE ENGAGEMENT.....	12
3. MÉTODO.....	24
3.1. Participantes.....	24
3.2. Escenario.....	25
3.3. Procedimiento.....	25
3.4. Instrumento.....	26
3.5. Procedimiento de análisis de datos.....	27
4. RESULTADOS.....	28
4.1. Tendencias.....	28
4.2. Gráficas por motivador.....	30
4.3. Gráficas por antigüedad.....	37
4.4. Gráficas por área.....	40
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
5.1. En relación a las preguntas de investigación y planteamiento del problema.....	42
5.2. Recomendaciones.....	44
5.3. Aprendizajes.....	46
Referencias.....	47
Índice de Figuras.....	48
Anexos.....	50

# 1. ENGAGEMENT

## 1.1 Introducción

Hace algunas décadas era común hablar de “hacer carrera” dentro de las organizaciones, los estudiantes y recién egresados de universidades aspiraban a ingresar a ciertas compañías con la finalidad de mantenerse ahí hasta el día de su jubilación. Aún queda un pequeño rastro de esas empresas donde el papá, el hijo, el tío o tía buscaban hacer carrera en la misma empresa.

Sin embargo, con el paso del tiempo, para la mayoría de los profesionistas estas ideas han cambiado, ahora se enfocan en la búsqueda de retos más altos, una mejora económica, emprender su propio negocio y no quedarse en un mismo lugar las personas no permanecen mucho tiempo en un trabajo.

Este cambio de ideas ha hecho que las organizaciones volteen a ver sus indicadores de rotación, lo que deriva en una búsqueda de retención de talento.

Los esfuerzos que se realizan para que los empleados permanezcan en la organización son muchos y en algunos casos no son enfocados. Por ejemplo, hay empresas que premian a los empleados al cumplir ciertos años de antigüedad y si bien una larga permanencia puede significar cierta preferencia de los empleados a trabajar en una misma compañía, es una realidad que algunos de ellos pasan algunas horas buscando oportunidades en bolsas de trabajo, esperando con ansia la hora de salida o quizá se escondan al momento de ser requeridos para un trabajo extra.

En esta investigación encontraremos varios significados de engagement y aproximaciones a dicho concepto ya que no ha sido un término demasiado explorado, además descubriremos los motivadores que promueven la vinculación de los empleados obtenidos a través de una herramienta específicamente diseñada para este fin. Así mismo encontraremos resultados estadísticos y propuestas para reforzar y/o mejorar la situación actual de dichos motivadores.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Continuamente los profesionales de Recursos Humanos y los líderes de la organización procuran la salud de la organización o el buen clima, sin embargo las empresas no analizan si los empleados quienes ocupan una silla están realmente vinculados a la organización o si las personas que tienen mucho tiempo laborando en la compañía están aún motivados a dar su máximo esfuerzo día a día, o ¿Cuánto puede dejar de ganar una compañía llena de empleados con mucha antigüedad pero poca motivación hacia el trabajo diario?

En la búsqueda de identificar cuáles son los aspectos que hubiera que desarrollar para mantener a los empleados motivados a dar el extra y así convertirse en empresas más productivas y rentables se encuentra el concepto de Engagement.

En la exploración de la literatura existente, se identifican estudios de engagement que proponen cuestionamientos para identificar el grado de engagement, por ejemplo The Gallup Organization en su cuestionario Q-12 (1999) incluye una serie de reactivos que, después de cientos de focus groups y miles de entrevistas a empleados de diferentes industrias, representan

los sentimientos y emociones más fuertes para el engagement. Según The Gallup Organization los resultados de este cuestionario muestran una correlación entre los puntos más altos y un desempeño superior. Otros estudios como el realizado por la consultoría Corporate Leadership Council (2004), después de trabajar con más de 59 organizaciones que operan en más de 30 países y pertenecen a 14 grupos diferentes, proponen una serie de impulsores que influyen en el grado de engagement.

En la empresa donde se realizó el presente trabajo se encuentran algunos aspectos parecidos en la encuesta de Clima Laboral, sin embargo la forma en que se expresan no son del todo adecuados para utilizar dichos resultados para entender el engagement.

La situación con oportunidad es, antes que nada, la clarificación del concepto en sí seguido de la poca atención al tema; ya ha sucedido que personal valioso se va de la empresa con ideas frescas y resulta que cuando se separa de la compañía ya tiene listo un gran plan lo que hace pensar que mientras se creía trabajaba productivamente en la organización en realidad estaba planeando cómo tener éxito fuera de la empresa.

Durante la realización de este trabajo no se encontraron muchos estudios de engagement o bien se encontraron algunos que confunden el concepto, por lo uno de los retos en este proyecto fue el de clarificar el significado e identificar los motivadores que lo incluyen.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

El presente estudio desea conocer lo siguiente:

- ¿Los motivadores que propone la consultora Corporate Leadership Council para el engagement son válidos para una empresa local (mexicana)?
- ¿Cuáles son los motivadores que los empleados consideran con mayor oportunidad en su compañía?
- ¿Existe una relación entre los niveles de estos motivadores y la antigüedad de los empleados en la organización?
- ¿Es posible extraer de la propia organización información valiosa que contribuya a elevar el grado de engagement a través de los motivadores?

#### **1.4 Objetivos**

- Explorar los principios de engagement previamente establecidos y aplicarlos en una organización local (mexicana).
- Identificar cuáles son los motivadores que pudieran influir en el grado de engagement en una organización.
- Averiguar datos para identificar los motivadores que afectan negativamente el engagement.

#### **1.5 Tipo de Investigación**

Se trata de un diseño de investigación ex post facto, como menciona Bisquerra, R. (2004) “son propios de las primeras etapas del desarrollo de la investigación, nos proporcionan hechos y datos y nos preparan el camino para la configuración de nuevas teorías o investigaciones”.

A su vez clasifica en investigación descriptiva exploratoria, porque es un tema en el que se incursiona para tener más sustentos para futuras investigaciones, en el que el objetivo es documentar y aumentar el grado de familiaridad, más que explicar.

## **1.6 Variables**

En este estudio se considera variable dependiente el grado en que los motivadores influyen para el engagement, y se le llamará variable independiente al conjunto de motivadores en sí. Se considera variable atributiva a la antigüedad de los empleados en la compañía.

## **1.7 Justificación**

Una de las razones por las cuales se realizó el presente trabajo, es por el gran valor que le da a una compañía conocer el grado de engagement y es un paso importante para que se considere a los empleados desde otro punto de vista, además es una oportunidad para Recursos Humanos de convertirse en un verdadero socio del negocio y se le deje de ver únicamente como operador.

El presente estudio tiene como propósito establecer un mecanismo de diagnóstico para el engagement, mediante la sensibilización de los principales actores del negocio a través de resultados que promuevan el sentido de urgencia en la organización.

Dada la problemática de cambiar de cliente tres veces al inicio del proyecto son notorias las barreras para acceder a aplicar la herramienta, lo cual puede significar que la resistencia al

tema es por la ausencia de conocimiento o por falta de credibilidad, cuestión que motivó a insistir en el desarrollo del proyecto.

### **1.8 Delimitaciones y Limitaciones**

La organización objeto de estudio tiene una operación de 24 horas por turnos, por lo cual fue laborioso reunir a las personas para la aplicación de la herramienta.

Para dar confiabilidad al instrumento se accedió a un área de la organización que tiene 100 personas por lo que se tuvo que asistir en diferentes horarios (día, noche, madrugada) a aplicar la herramienta.

- a. La organización decidió, por causas internas, omitir de la herramienta la evaluación de una de las variables, por lo que se sustituyó con una pregunta abierta con la finalidad de que las personas identificaran si faltó o no alguna variable y lo expresaran y se analizaría fuera del alcance de este proyecto.
- b. Se definió que la herramienta debería aplicarse en forma anónima, por lo que no fue factible automatizar la misma y conllevó trabajo manual de captura de base de datos.

## 2. TEORÍAS SOBRE EL ENGAGEMENT

Antes de profundizar en el tema, se considera necesario clarificar el concepto de engagement. Se cuenta con algunas referencias relevantes:

a) La consultoría Corporate Leadership Council define el engagement como “la medida en la cual los empleados se comprometen con algo o alguien en la organización, y el esfuerzo que ponen como resultado de este compromiso” (Corporate Leadership Council, 2004, p. 20).

Además Corporate Leadership Council (2004) presenta cuatro dimensiones del compromiso que son:

- Compromiso Racional: Es la medida en la cual los empleados creen que sus gerentes, equipos u organizaciones están alineados con sus propios intereses (financieros, de desarrollo o profesionales)
- Compromiso Emocional: Es la medida en la cual los empleados valoran, disfrutan y creen en sus trabajos, gerentes, equipos y organizaciones
- Esfuerzo Discrecional: Es la predisposición del empleado de ir ‘más lejos y más alto’ que lo que tiene que hacer, tal como ayudar a otros con sobrecarga de trabajo, autoasignación para tareas adicionales y una búsqueda constante por ver nuevas maneras de realizar su trabajo de una manera más efectiva.
- Deseo de Abandono: Es el deseo del empleado de dejar la organización, incluyendo sus deseos de dejarla a un año vista. También los pensamientos continuos de largar todo, ya sea porque que la persona está activamente buscando un nuevo trabajo o

porque haya comenzado a tomar los pasos necesarios para hacerlo, tales como hacer llamados telefónicos, enviar curriculums, etc. (p. 21)

b) The Gallup Organization (2008) publicó un brochure sobre el engagement de los empleados donde afirma que:

Las organizaciones de alto rendimiento del mundo entienden que el engagement del empleado es una fuerza que impulsa los resultados de desempeño. En las mejores organizaciones, la participación es más que una iniciativa de recursos humanos es una base estratégica para la forma de hacer negocios. Las investigaciones realizadas por Gallup muestran que otros empleados vinculados son más productivos, son más rentables, más centrados en el cliente, más seguros y más probable que resistan la tentación de irse. Las empresas con mejores resultados sabemos que una estrategia de mejora de la vinculación de los empleados tiene como consecuencia el cumplimiento de los objetivos corporativos. (p. 1)

c) Por su parte, Towers Perrin (2003) publicó en su reporte anual de talento lo siguiente:

Hemos confirmado una definición de engagement que involucra tanto a factores emocionales y racionales en relación con el trabajo y la experiencia de trabajo en general. Los factores emocionales vinculan a la satisfacción del personal de la gente y el sentido de la inspiración y confirmación que obtienen de su trabajo y de formar parte de su organización. (p. 6)

En este momento es importante reflexionar sobre lo que no es engagement ya que es común confundirlo con los términos: lealtad, compromiso o retención.

El diccionario American Heritage Dictionary of the English Language define loyalty como “fidelidad inquebrantable a una persona, grupo y organización, un ideal, un principio, una causa, y la institución, y / o la patria o el gobierno, provocando sentimientos de accesorios y afecto” (American Heritage Dictionary of the English Language, 2000, buscador en línea).

Si se repasa el concepto nos damos cuenta de que nos falta el elemento “esfuerzo discrecional”, es decir que la persona esté enfocada y llena de energía.

W. Scott Burke, en su disertación para la Escuela de Graduados en Educación y Psicología de Pepperdine University (2005) hace énfasis en la definición referida anteriormente en su estudio comparativo de lealtad (loyalty) entre ejecutivos senior y empleados, y reconoce en su investigación que el engagement es uno de los elementos principales que componen la lealtad además de otros como respeto, reconocimiento y orgullo.

Si se traduce el término loyalty al español, según la Real Academia Española (2009) lealtad es:

1. Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien.
2. Amor o gratitud que muestran al hombre algunos animales, como el perro y el caballo.
3. Legalidad, verdad, realidad.

Bastante diferente a los que Scott propone en su disertación, sin embargo esto último es como se comprende en México.

Pasando al concepto de compromiso se entiende como una obligación contraída (Real Academia Española, 2009). Totalmente alejado del concepto de engagement que proponen las más recientes investigaciones.

En cuanto al término de retención, se entiende la acción o efecto de retener (Real Academia Española, 2009), esto es evitar que la gente se vaya o que renuncie. También este término es limitado de acuerdo a lo que se pretende estudiar en este trabajo.

Se insiste en la relevancia de diferenciar los términos anteriores, ya que a lo largo de las sesiones de trabajo hubo que reforzarlos con bases bibliográficas.

Regresando al concepto, se puede considerar que el engagement “es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del síndrome de estar quemado en el trabajo” (Schaufeli y Salanova, 2007, p. 135). Los empleados de una organización, que a partir de este momento se llamarán empleados vinculados, sienten una conexión con su trabajo, en vez de verlo como obligación, lo ven como algo retador, ven la oportunidad de una realización.

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002, p.33), definen engagement como “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”.

Algo importante que se reflexiona al investigar teorías del engagement, es que el hecho de que existan empleados vinculados a la organización es parte de su cultura, lo cual da la certeza de que puede modelarse o administrarse a través de los líderes.

Edgar Schein, en su libro *Organizational Culture and Leadership* (1985) resalta que:

Existen acciones específicas que los líderes realizan y que influyen en la cultura organizacional, por ejemplo la forma en que reclutan a su personal, o las cosas a las que les dan importancia; además de otros factores que la gente observa, como la forma en que está diseñada la estructura organizativa, los rituales que existen en la compañía, etc. Todo esto que se observa y se vive en la compañía es un reflejo de lo que los fundadores y líderes han dejado sembrado de modo que en el momento en que los líderes actúen como empleados entusiasmados por dar ese extra, lo transmitirán al resto y se convertirá en parte de la cultura. (p. 219)

Ahora se profundizará en las investigaciones y conclusiones de Corporate Leadership Council (CLC, 2004); The Gallup Organization (2008) y Towers Perrin (2003).

Primero, CLC publicó en 2004 un estudio titulado “Mejorando el desempeño y la retención a través del compromiso del empleado”. Como su nombre lo indica, el estudio nació con la idea de identificar elementos para la retención, sin embargo el estudio fue más allá esquematizando el engagement como se muestra en la siguiente figura:

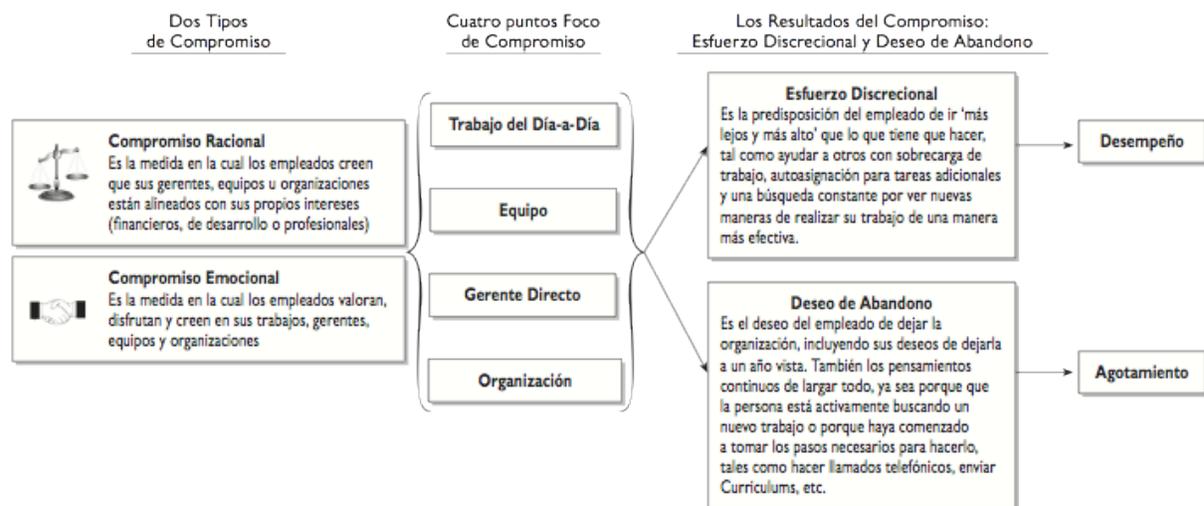


Figura 1. Esquema de Definición de Compromiso según Corporate Leadership Council (2000).

De primera vista el modelo presentado inspira a realizar un estudio de comportamientos para determinar un grado de engagement y conocer si un empleado está mayor o menormente enganchado. Curiosamente durante este trabajo se hizo un esfuerzo previo con esta idea, sin embargo en el camino se identificó de que lo que le agregaría verdadero valor a la organización sería entender los motivadores que influyen positiva o negativamente que el grado e engagement.

Una de las conclusiones de CLC es que los empleados tratan (o no tratan) de lograr algo como resultado del compromiso emocional y no del tipo racional. Por lo que se concluye que el compromiso emocional lleva al esfuerzo discrecional.

Máximo impacto del tipo de compromiso en el esfuerzo discrecional\*

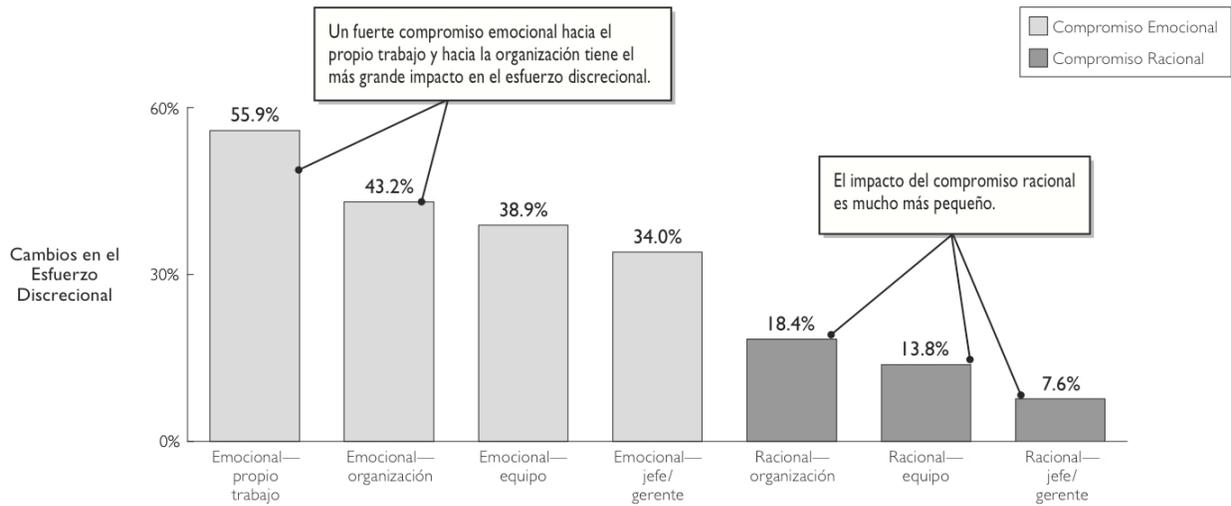


Figura 2. Máximo impacto del tipo de compromiso en el esfuerzo discrecional de Corporate Leadership Council (2000).

Posterior a esta conclusión y reflexión el presente estudio se orienta a entender los motivadores que los llevan a ese compromiso discrecional.

CLC propone un modelo donde existen impulsores o motivadores que influyen los compromisos racional y emocional, y con ello el grado de engagement.

## EL MODELO DE COMPROMISO DEL CONSEJO (CLC)

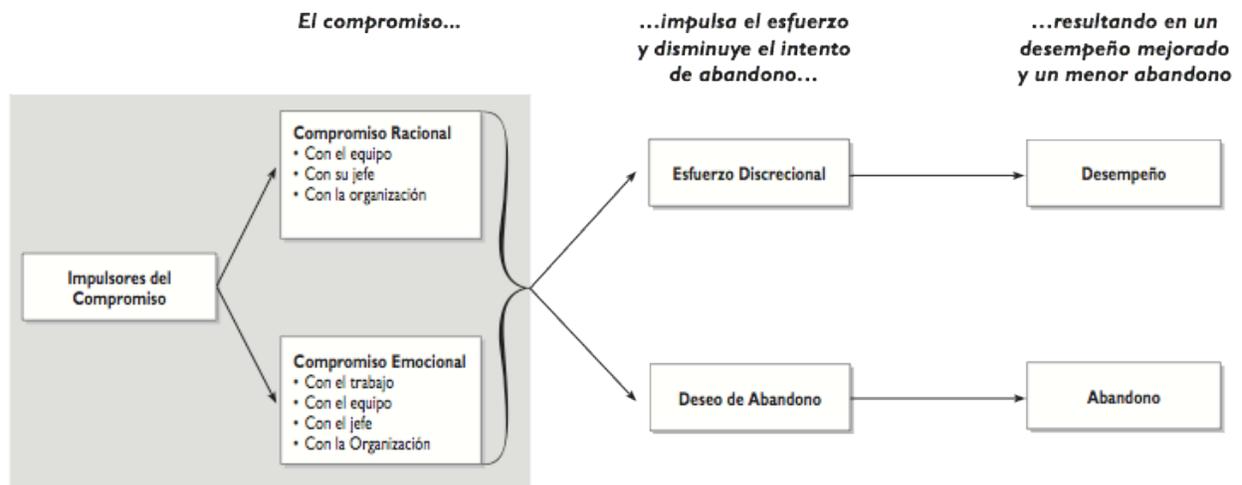


Figura 3. El modelo de compromiso según CLC (2000).

Los motivadores a los que se refiere el modelo son:

- Trato con el Jefe directo
- Trato de la Dirección de la empresa
- Inducción en el puesto actual
- Trabajo del día a día
- Cultura Organizacional
- Capacitación y Desarrollo
- Beneficios

Para el presente estudio se toman estos motivadores como inspiración, sin embargo no fueron definitivos como se verá a más adelante.

Continuando con la exposición de los autores, se pasa a la propuesta de The Gallup Organization (2008) que presenta una herramienta de diagnóstico titulado los 12 elementos del engagement o Q12 por sus siglas:

- a) Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
- b) Tengo los materiales y equipo que necesitan para hacer bien mi trabajo.
- c) En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.
- d) En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.
- e) Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece que se preocupa por mí como persona.
- f) Hay alguien en el trabajo que estimula mi desarrollo.
- g) En el trabajo, mis opiniones parecen contar.
- h) La misión o propósito de mi organización me hace sentir que mi trabajo es importante.
- i) Mis asociados o compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
- j) Tengo un mejor amigo en el trabajo.
- k) En los últimos seis meses, alguien en el trabajo ha hablado conmigo acerca de mi progreso.
- l) Este último año, he tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer (p. 2)

De acuerdo a las definiciones anteriormente exploradas, la pregunta 10 “tengo un mejor amigo en el trabajo” pudiera no ser un factor determinante para el engagement, sin embargo también se considera esta teoría como espíritu para la investigación.

Además de presentar esta herramienta, The Gallup Organization (2008) menciona que las mejores organizaciones del mundo hacen algunas cosas diferentes o novedosas, y que son parte de un alto grado de vinculación por parte de los empleados:

- Las organizaciones de clase mundial desarrollan una fórmula para el éxito de manera objetiva y rigurosa, centrándose en la búsqueda de los empleados adecuados y que deben mantener vinculados. Para estas organizaciones, una estrategia de engagement no es sólo fundamental para la forma de hacer negocios, es fundamental para su éxito.
- Declaran ser rigurosas a medir el éxito en todos los niveles de la organización. Esta medida se centra en última instancia en ayudar a cada persona, equipo, departamento y unidad de negocio en la conducción y resultados.

0. Estas organizaciones utilizan sus puntos de contacto de comunicación corporativa para reforzar sus compromisos con los empleados y clientes.

- Ven los procesos de desarrollo como fortaleza para la lucha por el talento, hacen que sea una prioridad no sólo para identificar el potencial de liderazgo, sino también centrarse intensamente en la creación de caminos de desarrollo para los actuales y futuros dirigentes y líderes.

El aumento de vinculación de los empleados se correlaciona directamente con un efecto positivo en los indicadores clave de negocio. (p. 6)

The Gallup Organization propone realizar las intervenciones para estudiar el engagement y hacer propuestas de mejora dentro de las organizaciones a cambio de un Retorno de la inversión ROI (ROI).

A continuación el modelo de comportamiento económico de las organizaciones de Gallup, donde se puede ver como un eslabón importante el grado de engagement de los empleados.

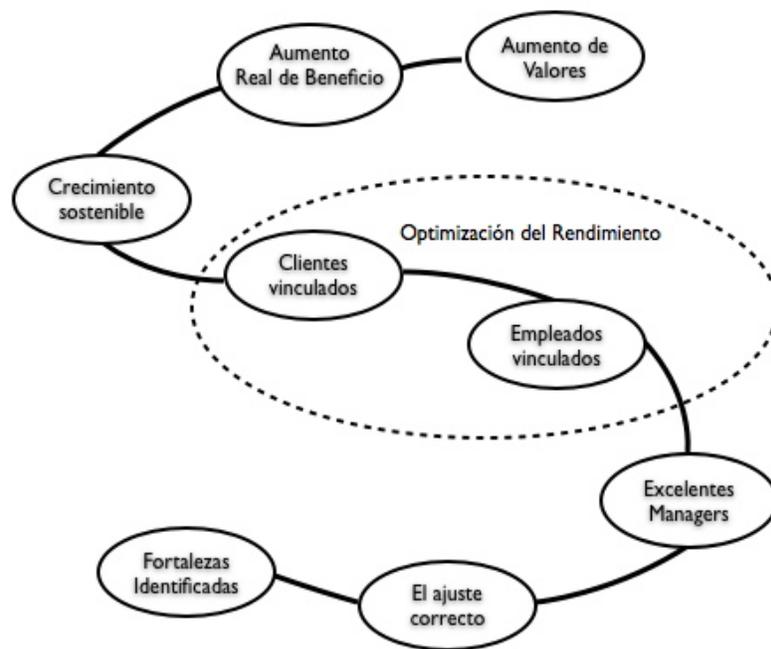


Figura 4. Modelo de comportamiento económico de las organizaciones según The Gallup Organization (2008).

Otra perspectiva que se puede hacer referencia es la realización o cumplimiento del contrato psicológico, considerando como tal la parte implícita de una relación laboral y en caso del cumplimiento haya cierto grado de engagement. De acuerdo a las investigaciones de la

Universidad de Oviedo, España, 2006, Francisco Javier García, Inmaculada Silla, José María Peiró y Lina Fortes-Ferreira encontraron que:

El estado del contrato psicológico predice la satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el bienestar psicológico más allá de la predicción alcanzada por el propio contenido del contrato psicológico, y que la confianza y la justicia, dos de las dimensiones del estado del contrato psicológico, consideradas conjuntamente contribuyen a explicar dichas variables añadiendo valor al rol que como predictor desempeña el cumplimiento del contrato. (p. 256)

El cumplimiento del contrato psicológico es una variable clásica en la investigación sobre el contrato psicológico, y en su capacidad para predecir actitudes, comportamientos e incluso la salud de los empleados está ampliamente demostrada. Por ello, cabe plantearse si el efecto que hemos encontrado en la primera hipótesis en realidad se debe al papel predictivo de una de las dimensiones de estado del contrato psicológico: el cumplimiento. (p. 257)

### 3. MÉTODO

El proceso general, la recolección, análisis e interpretación de los datos se realizó de la siguiente forma:

#### 3.1 Participantes

La población se compone de 103 sujetos de la Dirección Operativa de una empresa de Monterrey, Nuevo León, fundada hace 51 años. La organización que se ubica en el ramo de las telecomunicaciones cuenta con 1425 empleados. Se describe a los participantes a continuación:

Áreas	Puestos	Cantidad	Antigüedad
1. Operación de Estudio y Master	1. Gerente	103	Media 7.42 años 39 sujetos arriba de la media 64 sujetos abajo de la media
2. Unidades Móviles	2. Coordinador		
3. Escenografía	3. Jefe de turno		
4. Iluminación	4. Personal operativo		
5. Camarógrafos Noticias	/ camarógrafo		
6. Camarógrafos producción			

### **3.2 Escenario**

El estudio se llevó a cabo en las oficinas principales en salas de juntas y oficinas privadas, generalmente al inicio y/o término de cada turno para que se facilitara disponer del tiempo de las personas.

### **3.3 Procedimiento**

En el proyecto se realizaron los siguientes pasos:

- Esclarecer el concepto de engagement.

Esta aclaración se realizó ante el Director de Recursos Humanos del Corporativo al cual pertenece la empresa, el Gerente de Desarrollo Organizacional de Corporativo y el Director General de la Unidad de Negocio donde se aplicó la herramienta.

- Diseñar instrumento.

Se realizó una propuesta de una encuesta a aplicar, la cual fue revisada con el Director de Recursos Humanos del Corporativo y aceptada por el Director General de la Unidad de Negocio y el Director Operativo de la Unidad de Negocio.

- Aplicar instrumento.

Se acordó que se abordaría a la totalidad de los empleados de la Dirección Operativa para la aplicación de la encuesta, con la finalidad de evitar ruido en el ambiente laboral (103 empleados).

Se acordaron fecha, hora, lugar y responsable logístico para la aplicación del instrumento y se ejecutó.

### 3.4 Instrumento

La encuesta aplicada tiene como objetivo hacer un estudio de los motivadores para el engagement que propone CLC, contiene 48 reactivos con opciones de respuesta tipo likert con 5 opciones:

Respuesta	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

El instrumento incluye seis de los siete motivadores que propone el autor excepto el motivador sobre beneficios que el cliente solicitó no medir en este momento por cuestiones particulares como se describió anteriormente.

Dicha encuesta se aplicó con carácter confidencial para dar libertad de expresión a los empleados y preguntando área, puesto y la antigüedad en la compañía (ver Anexo 1. Encuesta engagement).

Para comprobar la validación de la escala utilizada para evaluar el engagement se sometió el instrumento a una prueba de validez en el programa SPSS teniendo como resultado un Alfa de

Cronbach con un puntaje de  $\alpha=.967$ , siendo este puntaje aceptable según las normas estadísticas (ver Anexo 2. Desglose estadístico total-elemento de los ítems validados).

### **3.5. Procedimiento de análisis de datos**

Se utilizó la herramienta Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) para la validación del instrumento, obtención de medias, tendencias y para conocer la diferencia que existe entre la vinculación de los empleados de mayor antigüedad (arriba de la media) y menor antigüedad (por debajo de la media). Se utilizó la prueba T de student para muestra correlacionadas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Tendencias

Como un valor estadístico se tiene que la media de las respuestas se centra en un puntaje de 3.876 con una varianza entre los elementos de .845.

	Media	Mínimo	Máximo	Rango
Medias de los elementos	3.876	3.210	4.460	1.250
Varianzas de los elementos	.854	.372	1.299	.927

Los sujetos mostraron estar de acuerdo con los ítems relacionados a los motivadores para el engagement acorde a la escala de Likert que se presentó con valores de uno a cinco. No hay respuestas cercanas a Totalmente en desacuerdo pero sí a Totalmente de acuerdo lo que denota una tendencia positiva a sentirse vinculados a la organización.

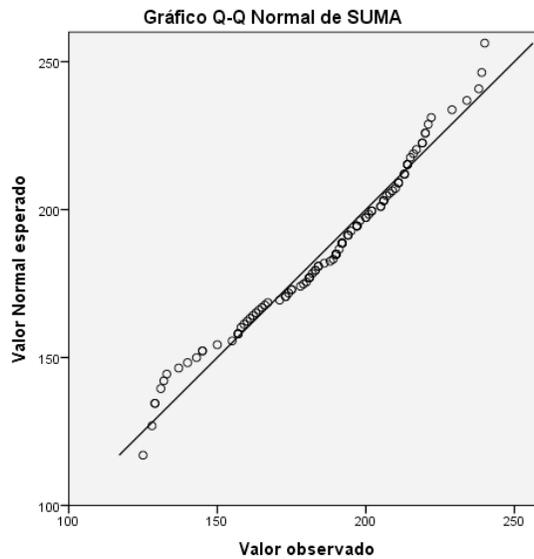
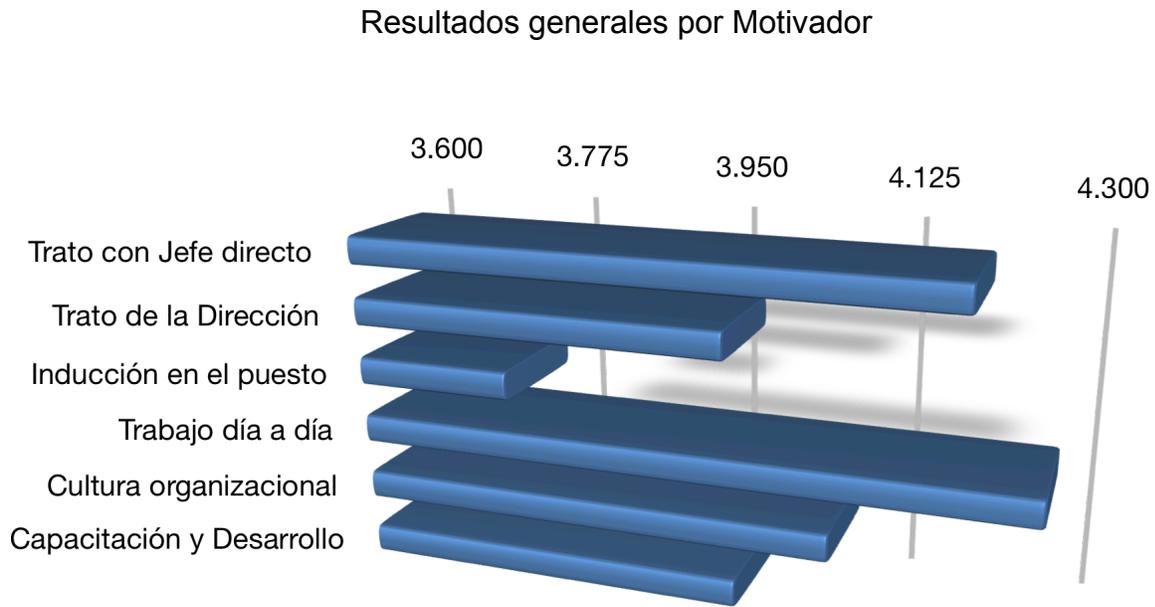


Figura 5. Gráfico Q-Q Normal de SUMA.

Se puede observar la tendencia normal de las respuestas de los sujetos que contestaron el instrumento, es decir sus respuestas coinciden en muchos casos lo que confirma lo anterior con una varianza mínima. Los sujetos confirman estar enganchados por igual.

## 4.2 Gráficas por Motivador

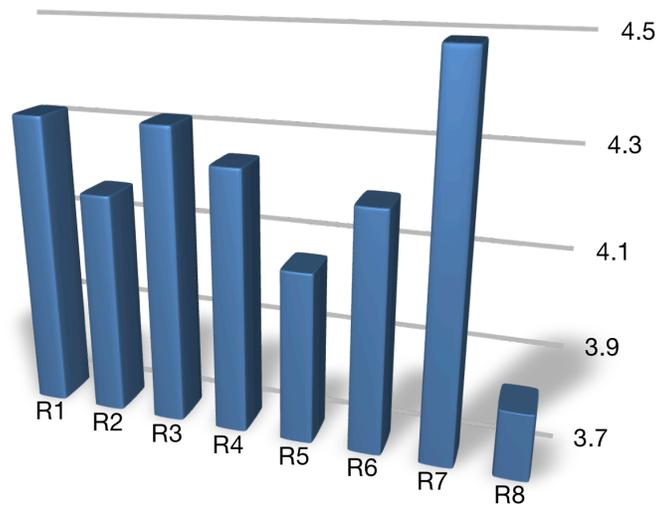


Motivador	Media
Trato con Jefe directo	4.20
Trato de la Dirección	3.98
Inducción en el puesto	3.76
Trabajo día a día	4.27
Cultura organizacional	4.08
Capacitación y Desarrollo	3.99

Figura 6. Resultados Generales por Motivador.

Todos los motivadores caen en promedio en el rango de calificación de acuerdo, según la percepción de los sujetos ante la escala de Likert contenida en el instrumento. El motivador que más influye positivamente a que los empleados de la muestra se encuentren vinculados a la organización es el trabajo del día a día y está muy cerca de la calificación totalmente de acuerdo, por el contrario el motivador que menos influye el engagement es la inducción en su propio puesto.

### Motivador desglosado por reactivo: Trato con el Jefe

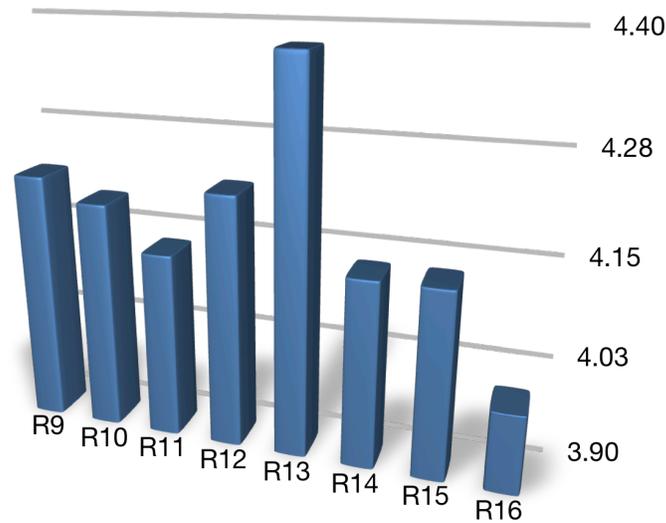


Reactivo	Valor
R1. Posee las habilidades y competencias para desempeñar el puesto	4.32
R2. Pone a disposición de los empleados información, tecnología y recursos para desempeñar el trabajo	4.17
R3. Es amigable y abierto al diálogo con todo el equipo	4.32
R4. Tiene una buena reputación en la empresa	4.25
R5. Reconoce a los compañeros con mejor desempeño	4.06
R6. Valora el balance entre el trabajo y la vida personal	4.20
R7. Confía en los empleados para la realización del trabajo	4.49
R8. Trabaja más duro de lo que espera que trabajen sus empleados	3.84

Figura 7. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Trato con el Jefe.

Los participantes están de acuerdo en que su jefe trabaja más duro de lo que éste espera que ellos trabajen. Coinciden en que en general el trato con el jefe los mantiene vinculados a la organización sobresaliendo que consideran su jefe confía en que ellos realizarán su trabajo.

Motivador desglosado por reactivo: Trato de la Dirección

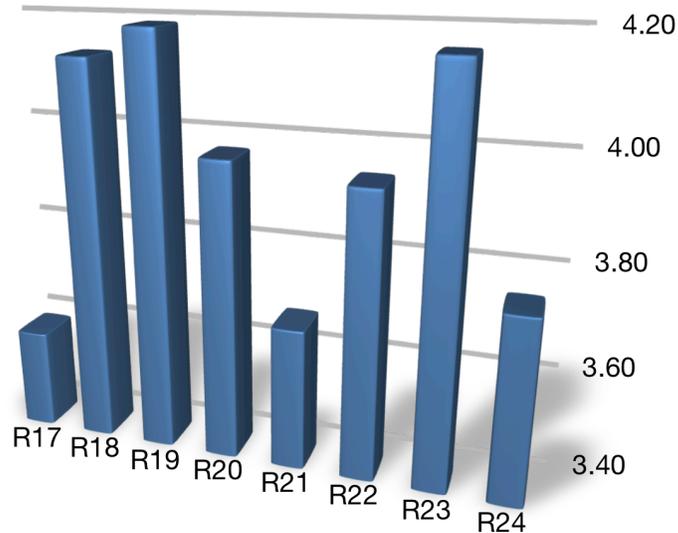


Reactivo	Valor
R9. Muestra interés en los empleados	4.22
R10. Está disponible a todos los empleados a través de canales de comunicación establecidos	4.19
R11. Alienta el desarrollo individual y de equipo	4.14
R12. Pone a disposición de los empleados información, tecnología y recursos para desempeñar el trabajo	4.22
R13. Posee el liderazgo necesario para el manejo de la gente.	4.38
R14. Promueve la comunicación abierta	4.14
R15. Comparte la visión de la organización y la estrategia	4.14
R16. Es sensible del trabajo diario de los empleados	4

Figura 8. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Trato de la Dirección.

Los participantes están totalmente de acuerdo con los reactivos relacionados al trato de la Dirección, sobresaliendo que posee el liderazgo necesario para el manejo de la gente.

Motivador desglosado por reactivo: Inducción en el puesto

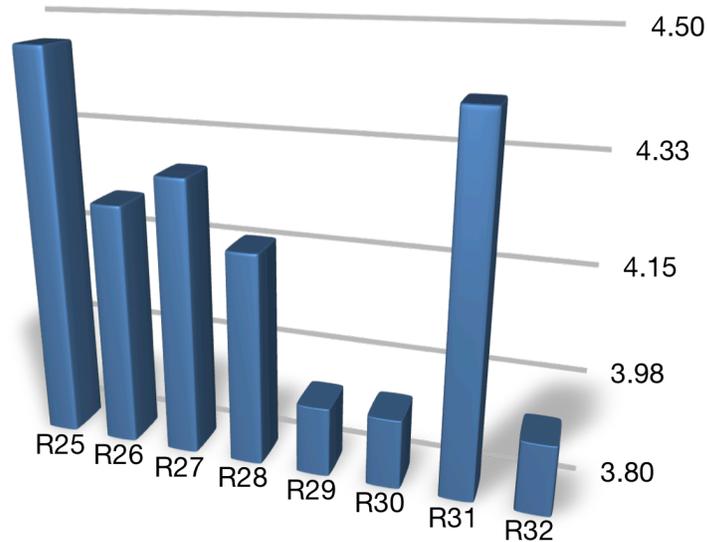


Reactivo	Valor
R17. Se cuenta con un programa de inducción y entrenamiento en el puesto	3.59
R18. Queda clara la contribución del trabajo a la organización	4.14
R19. Las responsabilidades del puesto son explicadas	4.19
R20. Quedan claras las interacciones con otras áreas	3.97
R21. Se da una capacitación adecuada	3.68
R22. Hay momentos para presentar a los compañeros de trabajo	3.95
R23. Se proveen los recursos necesarios para iniciar el trabajo de manera oportuna	4.16
R24. Existe un espacio para dar a conocer la cultura organizacional de la empresa	3.76

Figura 9. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Inducción en el puesto.

Los participantes respondieron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en los reactivos, sin embargo frente al reactivo Se cuenta con un programa de inducción y entrenamiento en el puesto se tiene un valor cercano a ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Motivador desglosado por reactivo: Trabajo del día a día

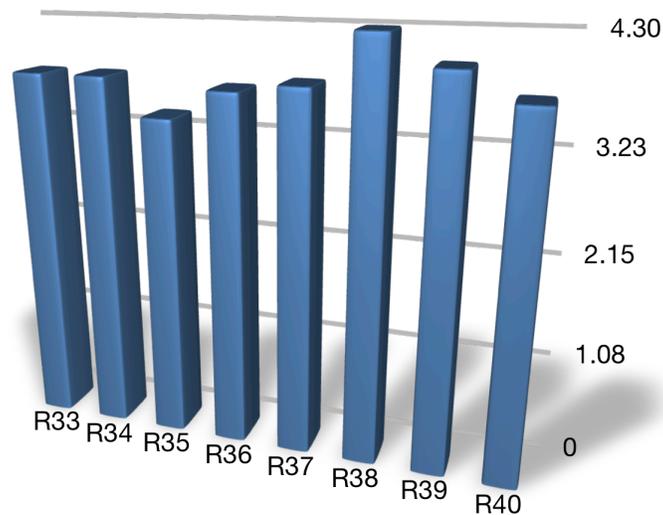


Reactivo	Valor
R25. Existe importancia del trabajo diario para el éxito organizacional	4.46
R26. Existe importancia del trabajo diario para la carrera individual de los empleados	4.22
R27. Existe desafío en mi puesto	4.27
R28. Hay libertad para la toma de decisiones en el puesto	4.16
R29. Hay seguridad en el área de trabajo y para realizar las tareas	3.92
R30. Hay suficiente gente para completar las tareas	3.92
R31. Existe oportunidad de hacer descansos cuando es necesario	4.41
R32. Los horarios de entrada, salida y comida son congruentes	3.92

Figura 10. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Trabajo del día a día.

Para los participantes el trabajo del día a día es un elemento que los mantiene vinculados a la organización, sobresaliendo que perciben que existe importancia del trabajo diario para el éxito organizacional así como oportunidad de hacer descansos cuando es necesario.

Motivador desglosado por reactivo: Cultura organizacional

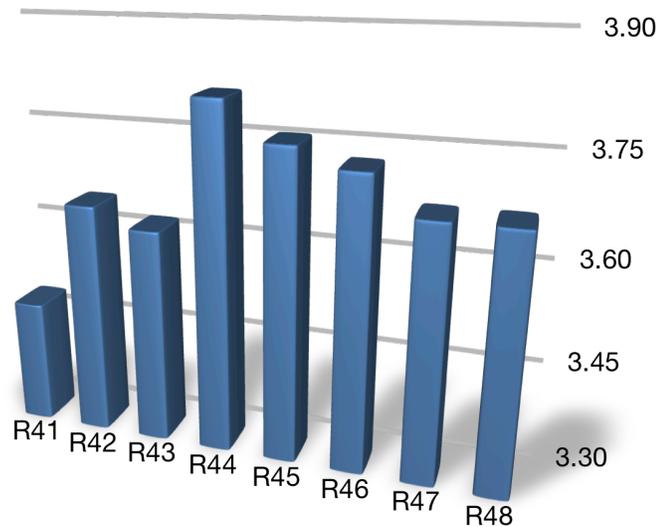


Reactivo	Valor
R33. Existe involucramiento de la empresa con la comunidad	3.78
R34. Se promueven los valores de la empresa a todos los empleados	3.78
R35. Existe equidad y reconocimiento	3.41
R36. Se promueve una cultura de Innovación	3.70
R37. Se realiza la comunicación oportunamente	3.78
R38. La empresa tiene una buena reputación ante la comunidad	4.30
R39. El respeto es un valor promovido en la organización	4.00
R40. Se da a conocer la misión y visión de la empresa a todos los empleados	3.73

Figura 11. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Cultura organizacional.

Los participantes están de acuerdo en que la cultura organizacional es un elemento que los mantiene vinculados a la organización, sin embargo cabe mencionar que en este análisis que el 75% de los reactivos están debajo de 4 puntos dentro de la escala.

Motivador desglosado por reactivo: Capacitación y desarrollo



Reactivo	Valor
R41. Se da a conocer el plan de capacitación y desarrollo	3.49
R42. De acuerdo con el tiempo para completar el plan de capacitación y desarrollo	3.65
R43. Los métodos de capacitación y desarrollo son los necesarios	3.62
R44. Existe oportunidad de desarrollarse para alcanzar un puesto superior	3.81
R45. Las oportunidades de desarrollo son equitativas	3.76
R46. La capacitación va acorde con el plan individual de los empleados	3.73
R47. Se cubren temas técnicos y humanos	3.68
R48. La capacitación es oportuna	3.68

Figura 12. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Capacitación y desarrollo.

En cuanto a capacitación y desarrollo los valores de reactivos todos son menores a 4 que representa que los participantes están de acuerdo, aunque algunos se acercan el reactivo que hace referencia a si se da a conocer el plan de capacitación y desarrollo tiene un valor de ni de

acuerdo ni en desacuerdo, lo que se traduce en una oportunidad de acuerdo a lo establecido en el diagnóstico.

### 4.3 Gráficas por antigüedad

Se encontró que el mínimo de antigüedad es de .10 años (8 meses) y el máximo de 32.10 años (32 años con 8 meses), por lo tanto se tiene una media de 7.42 respecto a la edad la cual se utilizó como referencia para los comparativos.

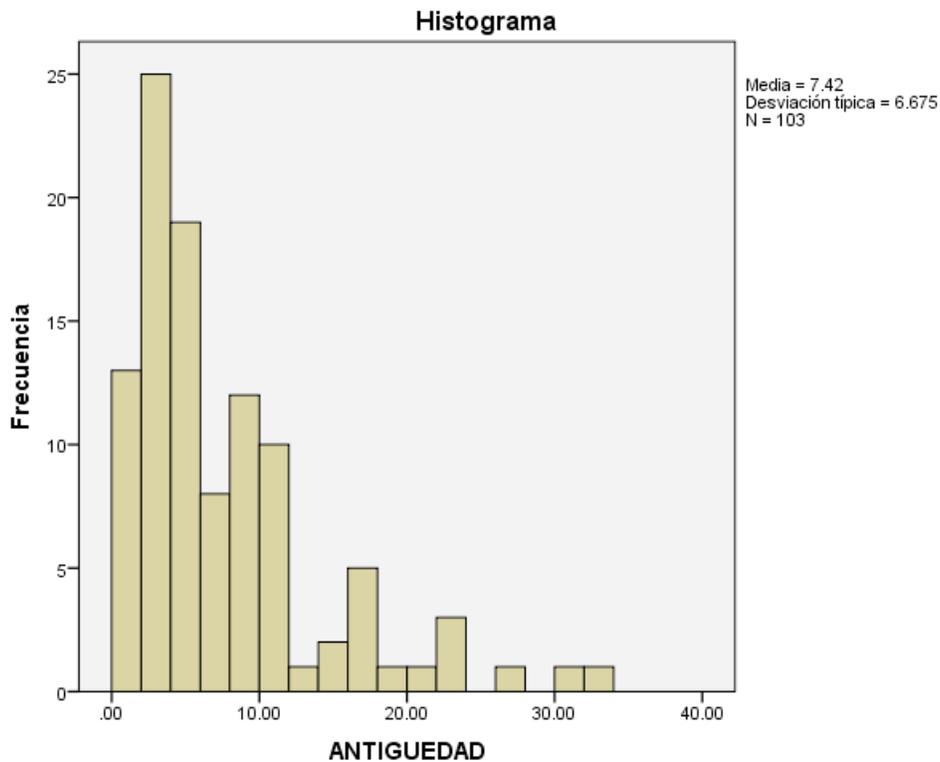


FIGURA 13. Distribución gráfica de la antigüedad laboral.

En el análisis realizado en SPSS se compara en nivel de significancia que existe entre los grupos de mayor antigüedad y menor antigüedad laboral. Partiendo de la media de antigüedad

los rangos establecidos son en dos grupos: menor a 7.42 años de labor y mayor o igual a 7.42 años de labor como se detalla a continuación:

	Grupos por antigüedad	Cantidad	Media	Desviación típica	Error típico de la media
TOTAL	menor a 7.42 años de antigüedad	64	181.8594	28.98651	3.62331
	mayor o igual a 7 años de antigüedad	39	194.4359	23.96686	3.83777

Se observan mayores diferencias entre los dos grupos a través de la prueba de T de Student que resultó con un puntaje de  $p=.025$ , basado en un intervalo de confianza del 95% resulta significativo, por lo que se puede decir que existe diferencia entre los valores obtenidos de la escala de engagement de ambas muestras comparadas (Ver Anexo 3. Prueba T para muestras independientes).

Dada la diferencia se explora un desglose por antigüedad y motivador:

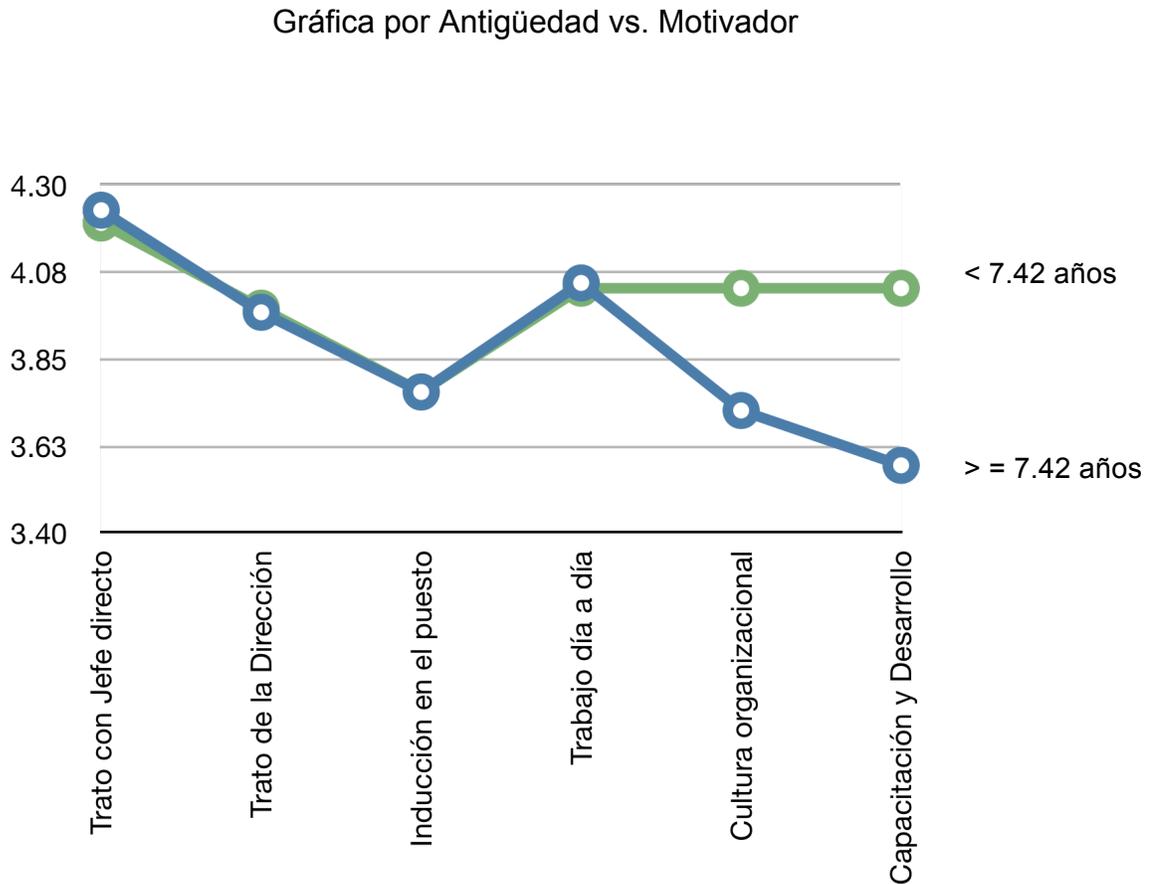


Figura 14. Gráfica por Antigüedad vs. Motivador.

El grupo de menor tiempo en la compañía considera mejor atendidos los motivadores de Cultura Organizacional y Capacitación y Desarrollo, en comparación con el grupo de mayor antigüedad. En cuanto al resto de motivadores se pronuncian por resultados similares.

#### 4.4 Gráficas por área

##### Resultados por área

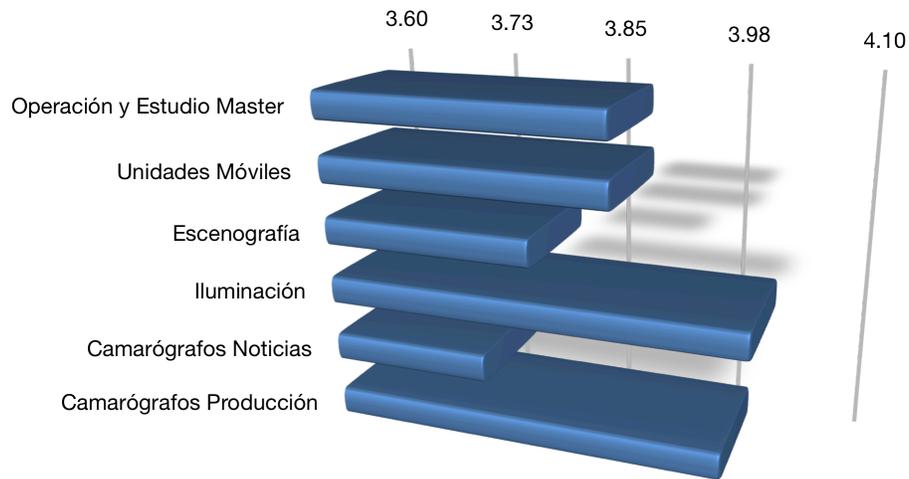


Figura 15. Gráfica de Resultados por área.

Las áreas mayormente vinculadas a la organización son Iluminación y Camarógrafos Producción. Las menos vinculadas son Escenografía y Camarógrafos Noticias.

Gráfica por área vs. motivador

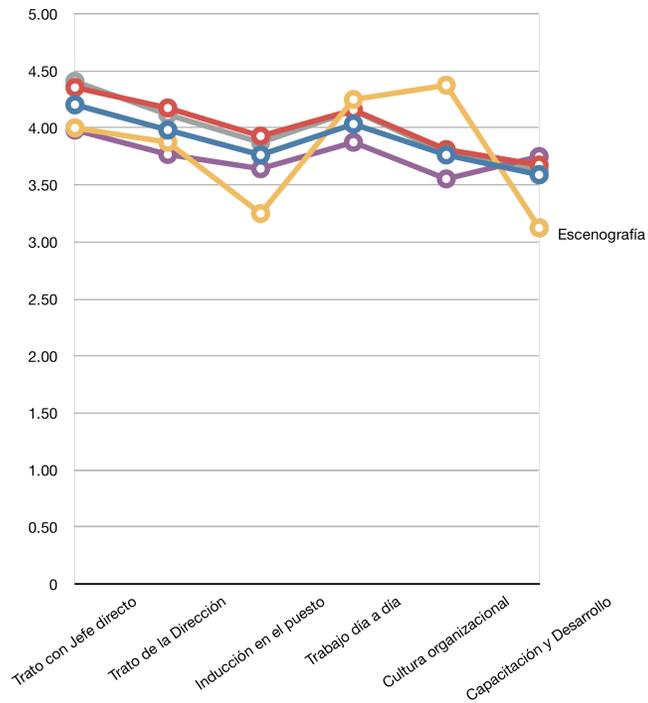


Figura 16. Gráfica por área vs. Motivador.

El área de Escenografía sobresale por su comportamiento diferente respecto a los motivadores medidos de forma individual. Inducción en el puesto y Capacitación y Desarrollo los considera menos atendidos que el resto de las áreas, en cambio Cultura Organizacional lo considera mayormente atendido.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 En relación a las preguntas de investigación y planteamiento del problema

Se puede decir que el diseño y aplicación del instrumento, así como el análisis de los realizado responden las preguntas de investigación:

- Los motivadores propuestos resultaron válidos para la Dirección después de esclarecer el concepto de engagement y presentar los motivadores propuestos por CLC, además el instrumento fue estadísticamente correcto dada la prueba de fiabilidad con el programa SPSS.
- Se identificaron los motivadores que los empleados consideran con mayor oportunidad, así como los motivadores que influyen positivamente en la vinculación de los empleados con la empresa. Se concluye que en la compañía analizada:
  - Todos los motivadores influyen en el engagement de manera positiva. Todos tienen como media la respuesta De acuerdo dentro de la escala del instrumento.
  - El motivador que más influye es el de trabajo del día a día. La gente se siente contenta con su trabajo en diferentes momentos de la jornada enfatizando que existe importancia del trabajo diario para el éxito organizacional y que cuentan con los descansos adecuados. El trabajo de operaciones es muchas veces de pie como para los camarógrafos, es importante y sienten que tienen tiempo de recuperar el desgaste físico. Además durante el día hay convivencia y recesos para ingerir bebidas o alimentos. Saben que de su trabajo depende el éxito o fracaso de cada transmisión por lo que es relevante.
  - En segundo lugar el motivador que más influye en el engagement es el trato con el jefe directo. Los empleados sienten que el jefe confía en ellos y les permite hacer

su trabajo sin estar revisando a detalle sus actividades, aunque hay algunos sistemas de autogestión como trabajo en equipo o listas de asistencia. Así mismo sienten que se puede dialogar con el jefe y eso se percibió durante la aplicación de las encuestas. El ítem que tuvo menor calificación de este motivador es trabaja más duro de lo que espera que trabajen los empleados que aún así, tiene una calificación alta dentro de la escala. En ocasiones los empleados al hacer el trabajo propio de la operación pueden sentir que ellos trabajan más que el jefe que se encuentra en el escritorio.

- La cultura organizacional es, en tercer lugar, el motivador que apoya más a la vinculación de los empleados con la empresa. Los empleados saben que la empresa goza de buena reputación en la localidad y pertenecer a esta compañía pionera en las telecomunicaciones los hace mantenerse productivos en la misma, aún y cuando algunos empleados tienen mucho tiempo en el mismo puesto se sienten orgullosos de su trabajo diario y de cómo son vistos desde afuera al trabajar en la organización.
- Los empleados dejaron ver en sus respuestas a los ítems que están de acuerdo en el trato que les da la Dirección, este fue el motivador con menos varianza. Los empleados están de acuerdo en todos los ítems sobresaliendo que están totalmente de acuerdo que la Dirección posee el liderazgo suficiente. La Dirección mantiene un contacto frecuente con los empleados, en ciertos eventos importantes trabajan hombro a hombro y la puerta está abierta para todos en todo momento, además de estar al alcance en medios formales e informales como redes sociales.
- En cuanto al motivador de capacitación y desarrollo se puede enfatizar que algunos de los sujetos encuestados no conocen el plan de desarrollo ya que de acuerdo a la escala del instrumento no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los empleados perciben no en todos los casos los métodos de capacitación y desarrollo son los que se necesitan o que no tienen tiempo suficiente de completar la capacitación antes de trabajar en campo.

- La inducción en el propio puesto es el motivador que tiene mayores oportunidades. Se observa que algunos de los empleados tienen mucho tiempo en el mismo puesto por lo que influye en su reacción ante estos ítems. No en todos los casos se percibe que tienen un programa de inducción y entrenamiento en el puesto o que es la adecuada.
- Se identificó la relación de existente entre la antigüedad de los empleados y su vinculación donde sobresalen diferencias en cuanto a la percepción de la cultura organizacional así como la capacitación y desarrollo.
- Se extrajo información de valor para establecer un plan de trabajo que apoye a la empresa a subsanar las oportunidades identificadas. Algunas mejoras se orientan hacia los motivadores de inducción en el puesto y capacitación y desarrollo, para lo cual se hacen algunas recomendaciones en el siguiente apartado.
- En cuanto al planteamiento del problema se logró la clarificación del concepto a través de diversas sesiones de trabajo, así mismo el diagnóstico sembró la inquietud de gestionar el engagement dentro de la organización

## **5.2 Recomendaciones**

Al llevar a cabo esta investigación en la empresa se detectaron algunas áreas de mejoras generales y específicas que se detallan a continuación:

- Crear un ambiente con mayor apertura para la retroalimentación, así como a nuevos conceptos de Desarrollo Organizacional
- Establecer un mecanismo periódico para medir el engagement y otros aspectos importantes para la compañía

- Nombrar un dueño de proceso que promueva la medición y seguimiento de los planes de acción derivados de este diagnóstico, así como crear un comité multifuncional que autogestione los avances para este y otros temas de recursos humanos.
- Fortalecer los motivadores que al momento de este diagnóstico hacen que el empleado se sienta vinculado a la organización con acciones tales como mantener la forma de contacto con la Dirección, permitir espacios de descanso del trabajo diario, mantener la dinámica de reuniones de gestión frecuentes ya sean formales e informales. Estas recomendaciones se podrán verificar si son válidas ante el comité multifuncional que se propone para temas de recursos humanos.
- Incluir en los planes de acción a corto plazo trabajar sobre los motivadores que obtuvieron bajo puntaje en las encuestas, que son los relacionados a inducción y capacitación y desarrollo. Aún cuando hay personas con muchos años trabajando en el mismo puesto, la tecnología va cambiando y por consiguiente la forma de trabajar cambia, por lo que se propone asegurar capacitaciones periódicas. La formación de equipos de trabajo autodirigidos pudiera ser una opción para fomentar capacitación y otros relevantes que la Dirección proponga.
- En cuando a la relación de los motivadores con la antigüedad, se ha confirmado que los empleados que ven mayor oportunidad en la capacitación y desarrollo son los que tienen una mayor antigüedad. Se recomienda reforzar con acciones como las mencionadas en el punto anterior.

### **5.3 Aprendizajes**

El aprendizaje principal al realizar este estudio es entender lo complicado que es introducir formas nuevas de trabajar en las organizaciones, muchas veces se está ciclado en los mismos conceptos y hay que notar que estamos en un ambiente cambiante. Nunca rendirse ante ideas preconcebidas de los líderes, sino persuadir utilizando las tácticas correctas.

Confirmé que el capital humano es el activo más valioso, la empresa dio relevancia a la investigación así como los gerentes y jefes de área, independientemente de que estuvieran de acuerdo o no en algunas ideas cooperaron ya que se trataba de un tema de mejorar las relaciones humanas y de negocio, lo cual me deja ampliamente satisfecho de cooperar en áreas de Recursos Humanos.

## Referencias

- The Gallup Organization (1999). The 12 Elements of great managing (Cuestionario Q-12)
- The Gallup Organization (1999). Employee engagement. What's your engagement ratio?
- Corporate Leadership Council (2004). Driving Performance and retention through employee engagement.
- Towers Perrin (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement.
- Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations (pp. 135-177). Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W.B., Martínez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M. y Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study (p. 33). Journal of Cross- Cultural Psychology.
- Schein, Edgar H. (1985). Organizational culture and Leadership (p. 219). Jossey-Bass
- García, Francisco Javier; Silla, Inmaculada; Peiró, José María y Fortes-Ferreira, Lina (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados (pp. 256-262). Universidad de Oviedo, Oviedo, España.
- W. Scott Burke (2005). Exploratory study of organizacional royalty: comparision between senior executive and employee views. Pepperdine University Graduate School of Education Psychology.
- Real Academia Española (2009) <http://www.rae.es/rae.html>
- American Heritage Dictionary of the English Language <http://ahdictionary.com/>
- Bisquerra R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Madrid la muralla.

## Índice de Figuras

Figura 1. Esquema de Definición de Compromiso.....	17
Figura 2. Máximo impacto del tipo de compromiso en el esfuerzo discrecional.....	18
Figura 3. El modelo de compromiso.....	19
Figura 4. Modelo de comportamiento económico de las organizaciones.....	22
Figura 5. Gráfico Q-Q Normal de SUMA.....	28
Figura 6. Resultados Generales por Motivador.....	30
Figura 7. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Trato con el Jefe.....	31
Figura 8. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Trato de la Dirección.....	32
Figura 9. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Inducción en el puesto.....	33
Figura 10. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Trabajo del día a día.....	34
Figura 11. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Cultura organizacional.....	35
Figura 12. Gráfica por motivador desglosada por reactivo: Capacitación y desarrollo.....	36
Figura 13. Distribución gráfica de la antigüedad laboral.....	37
Figura 14. Gráfica por Antigüedad vs. Motivador.....	39
Figura 15. Gráfica de Resultados por área.....	40

Figura 16. Gráfica por área vs. Motivador.....41

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta Engagement

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** M ( ) F ( )

**Área:** Operación de Estudio y Master ( ) Unidades Móviles ( )

Escenografía ( ) Iluminación ( ) Camarógrafos Noticias ( )

Camarógrafos producción ( )

**Puesto:** Gerente ( ) Coordinador ( ) Jefe de Turno ( )

Personal Operativo/Camarógrafo ( )

**Tiempo laborado a la fecha en la empresa:** \_\_\_\_\_ años y \_\_\_\_\_ meses.

El objetivo de la presente encuesta es realizar un diagnóstico sobre algunos aspectos que determinan la vinculación de los empleados a la compañía.

Te agradecemos contestar cada uno de los siguientes reactivos encerrando en un círculo la respuesta que más se acerque a tu opinión. Favor de seleccionar solamente una respuesta.

#### En cuanto al jefe (jefa) directo (a) considero que:

##### 1. Posee las habilidades y competencias para desempeñar el puesto

a) Totalmente en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d) De acuerdo    e) Totalmente de acuerdo

##### 2. Pone a disposición de los empleados información, tecnología y recursos para desempeñar el trabajo

a) Totalmente en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d) De acuerdo    e) Totalmente de acuerdo

##### 3. Es amigable y abierto al diálogo con todo el equipo

a) Totalmente en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d) De acuerdo    e) Totalmente de acuerdo

##### 4. Tiene una buena reputación en la empresa

a) Totalmente en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d) De acuerdo    e) Totalmente de acuerdo

##### 5. Reconoce a los compañeros con mejor desempeño

a) Totalmente en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d) De acuerdo    e) Totalmente de acuerdo

##### 6. Valora el balance entre el trabajo y la vida personal

a) Totalmente en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d) De acuerdo    e) Totalmente de acuerdo

##### 7. Confía en los empleados para la realización del trabajo

a) Totalmente en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d) De acuerdo    e) Totalmente de acuerdo

8. Trabaja más duro de lo que espera que trabajen sus empleados

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

**En cuanto a la Dirección de la empresa considero que:**

9. Muestra interés en los empleados

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

10. Está disponible a todos los empleados a través de canales de comunicación establecidos

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

11. Alienta el desarrollo individual y de equipo

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

12. Pone a disposición de los empleados información, tecnología y recursos para desempeñar el trabajo

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

13. Posee el liderazgo necesario para el manejo de la gente.

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

14. Promueve la comunicación abierta

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

15. Comparte la visión de la organización y la estrategia

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

16. Es sensible del trabajo diario de los empleados

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

**En cuanto a la Inducción en el puesto que ocupo actualmente considero que:**

17. Se cuenta con un programa de inducción y entrenamiento en el puesto

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

18. Queda clara la contribución del trabajo a la organización

- a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

19. Las responsabilidades del puesto son explicadas

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

20. Quedan claras las interacciones con otras áreas

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

21. Se da una capacitación adecuada

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

22. Hay momentos para presentar a los compañeros de trabajo

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

23. Se proveen los recursos necesarios para iniciar el trabajo de manera oportuna

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

24. Existe un espacio para dar a conocer la cultura organizacional de la empresa

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

**En cuanto al trabajo del día a día considero que:**

25. Existe importancia del trabajo diario para el éxito organizacional

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

26. Existe importancia del trabajo diario para la carrera individual de los empleados

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

27. Existe desafío en mi puesto

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

28. Hay libertad para la toma de decisiones en el puesto

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

29. Hay seguridad en el área de trabajo y para realizar las tareas

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

30. Hay suficiente gente para completar las tareas

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

31. Existe oportunidad de hacer descansos cuando es necesario

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

32. Los horarios de entrada, salida y comida son congruentes

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

**En cuanto a cultura organizacional considero:**

33. Existe involucramiento de la empresa con la comunidad

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

34. Se promueven los valores de la empresa a todos los empleados

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

35. Existe equidad y reconocimiento

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

36. Se promueve una cultura de Innovación

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

37. Se realiza la comunicación oportunamente

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

38. La empresa tiene una buena reputación ante la comunidad

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

39. El respeto es un valor promovido en la organización

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

40. Se da a conocer la misión y visión de la empresa a todos los empleados

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

**En cuanto a capacitación y desarrollo considero:**

41. Se da a conocer el plan de capacitación y desarrollo

- b) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

42. De acuerdo con el tiempo para completar el plan de capacitación y desarrollo

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

43. Los métodos de capacitación y desarrollo son los necesarios

- a) Totalmente en desacuerdo    b)En desacuerdo    c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo    d)De acuerdo    e)Totalmente de acuerdo

44. Existe oportunidad de desarrollarse para alcanzar un puesto superior

a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

**45. Las oportunidades de desarrollo son equitativas**

a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

**46. La capacitación va acorde con el plan individual de los empleados**

a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

**47. Se cubren temas técnicos y humanos**

a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

**48. La capacitación es oportuna**

a) Totalmente en desacuerdo      b)En desacuerdo      c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo      d)De acuerdo      e)Totalmente de acuerdo

**Anexo 2. Desglose estadístico total-elemento de los ítems validados.**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1A	181.6900	755.832	.487	.	.967
Item2A	181.8400	749.025	.554	.	.967
Item3A	181.7000	747.020	.578	.	.967
Item4A	181.7900	750.733	.604	.	.967
Item5A	181.9900	740.818	.593	.	.967
Item6A	181.8600	752.465	.500	.	.967
Item7A	181.5700	756.793	.569	.	.967
Item8A	182.2500	756.270	.426	.	.967
Item1B	182.0400	750.988	.554	.	.967
Item2B	182.1800	742.735	.618	.	.967
Item3B	182.1700	739.577	.682	.	.966
Item4B	181.9800	746.787	.725	.	.966
Item5B	181.9000	743.970	.663	.	.967
Item6B	182.0500	742.472	.665	.	.966
Item7B	182.0600	737.309	.739	.	.966
Item8B	182.1400	748.364	.592	.	.967
Item1C	182.5400	736.352	.668	.	.966
Item2C	182.0500	750.634	.587	.	.967
Item3C	182.0200	742.565	.642	.	.967
Item4C	182.2000	745.030	.685	.	.966
Item5C	182.5000	738.051	.671	.	.966
Item6C	182.3900	744.442	.584	.	.967
Item7C	182.0600	744.299	.687	.	.966
Item8C	182.5000	744.030	.606	.	.967
Item1D	181.7800	755.204	.571	.	.967
Item2D	182.1100	736.119	.761	.	.966
Item3D	181.9700	751.383	.483	.	.967
Item4D	182.1000	742.374	.586	.	.967
Item5D	181.9100	750.224	.539	.	.967
Item6D	182.2200	738.335	.632	.	.967
Item7D	181.8200	747.806	.619	.	.967
Item8D	182.1100	737.937	.633	.	.967
Item1E	182.3500	745.280	.559	.	.967

Item2E	182.3600	742.596	.645	.	.967
Item3E	182.8200	733.260	.675	.	.966
Item4E	182.4000	738.869	.668	.	.966
Item5E	182.3600	733.990	.800	.	.966
Item6E	181.7700	755.330	.487	.	.967
Item7E	182.1100	744.584	.623	.	.967
Item8E	182.1000	743.768	.555	.	.967
Item1F	182.5800	739.236	.678	.	.966
Item2F	182.4400	746.552	.621	.	.967
Item3F	182.4600	749.604	.504	.	.967
Item4F	182.2700	744.138	.496	.	.967
Item5F	182.5300	739.201	.618	.	.967
Item6F	182.3500	745.462	.589	.	.967
Item7F	182.5800	736.872	.723	.	.966
Item8F	182.4400	743.865	.572	.	.967

### Anexo 3. Prueba T para muestras independientes

		F	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
TOTAL	Se han asumido varianzas iguales	2.421	-2.276	101	.025	-12.57652	5.52680	-23.54022	-1.61283
	No se han asumido varianzas iguales		-2.383	91.896	.019	-12.57652	5.27796	-23.05917	-2.09388