

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POSGRADO DE PSICOLOGÍA



Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional

Diagnóstico de Compromiso Organizacional, enfocado al Fortalecimiento de la Afiliación y la Retención del personal de una empresa de giro hidráulico.

Proyecto final de campo

Para obtener el grado de Maestría

Por,

Lic. Olga Lizett Flores González

Asesor,

Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero

Monterrey, Nuevo León

Junio 2013

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres David y Olga, por su amor incondicional, por apoyarme en todo momento a lo largo de mi carrera profesional, gracias por formar en mí valores y guiarme por pasos de verdad, los amo.

A mis hermanos David, Abraham y Erick, por ser ejemplo de esfuerzo y tenacidad, por ser parte de mis logros y apoyarme en cada una de mis decisiones.

Al amor de mi vida Jacobo, gracias por el apoyo y la motivación que me brindaste en este proyecto, por ayudarme cuando lo necesite y por alentarme a seguir adelante y esforzarme, gracias por caminar junto a mí y ser parte de mis sueños.

A la persona que me permitió desarrollarme profesionalmente, Ing. Leonel Cantú, gracias por creer en mi capacidad a pesar de mi corta edad, por su apoyo en el transcurso de mi carrera profesional y laboral, por brindarme la oportunidad de desarrollar mis capacidades y conocimientos dentro de su empresa y permitirme realizar este Proyecto, sin su apoyo simplemente no se hubiera podido realizar.

A mi Director de Tesis, Dr. Iván Hernandez Romero, gracias por el tiempo, dedicación y el apoyo brindado en la realización de este Proyecto, gracias por cada aportación, por los conocimientos transmitidos y por ser mi guía y asesor para la realización del mismo.

A mis sinodales el Dr. Francisco Treviño y el Mtro. Armando Santillán, gracias por sus valiosas aportaciones y por el tiempo dedicado a su atenta lectura del Proyecto.

Gracias a todos mis compañeros y amigos que estuvieron motivándome a la terminación de mi Maestria y de este Proyecto.

Pero principalmente gracias a ti Dios, por concederme un sueño más en mi vida que fue empezar y ahora terminar una Maestria; gracias porque de ti viene la inteligencia y la sabiduría; gracias por que se que TU, seguirás cumpliendo tus sueños en mi vida.

ABSTRACT

El presente proyecto de campo aborda un Diagnóstico de Compromiso Organizacional que tiene el fin de fortalecer la afiliación y la retención del personal de una empresa mexicana dedicada al giro hidráulico. Por lo tanto, lo primero que se realizó fue identificar la problemática a resolver dentro de la empresa.

Se planteó la problemática con el fin de tener una guía que nos impidiera desviarnos a lo largo de este proyecto. Después, se pasó a determinar el objetivo del proyecto, el cual fue realizar un Diagnóstico de Compromiso Organizacional, orientado a la retención del personal operativo, fundamentado en el desarrollo de la lealtad y compromiso hacia la organización, seguido de la justificación del proyecto.

La siguiente fase fue la elaboración del marco teórico, buscando todo aquel material bibliográfico que sirviera para el sustento del mismo, pasando por temas como: compromiso organizacional, lealtad laboral, motivación, satisfacción laboral y retención del personal. Siguiendo con el orden del proyecto, se pasó a la parte metodológica, donde se desarrolla el diseño del estudio, donde se establece la cantidad de la selección de la muestra, y el instrumento que se aplicó; en esta investigación se elaboró una encuesta, el cual fue enriquecido de otros como: la Encuesta Matricial The Gallup Organization y el Cuestionario de Font-Roja.

Cuyo fin fue aplicarlo a 40 empleados operativos eventuales y permanentes de la empresa CABA. Después de recopilar toda la información de los cuestionarios, se realizó la parte estadística, que consiste en el conteo de las respuestas de los reactivos, identificación de tendencias y la elaboración de las gráficas con la presentación de los resultados.

ÍNDICE

| | Página |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|
| Agradecimientos..... | 2 |
| Abstract..... | 3 |
| CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN | |
| Introducción..... | 6 |
| Objetivo General, Objetivo Específico..... | 8 |
| Justificación..... | 9 |
| Preguntas de Investigación..... | 10 |
| Delimitación y Limitaciones..... | 11 |
| Variables..... | 11 |
| CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO | |
| Introducción..... | 12 |
| 1.Compromiso Organizacional..... | 13 |
| 1.1. Los componentes del compromiso: cognitivo, afectivo y comportamental | 17 |
| 1.2. Los beneficios de un gran compromiso..... | 19 |
| 1.3. Desventajas del poco compromiso..... | 21 |
| 2.Lealtad laboral..... | 22 |
| 2.1. ¿Cómo desarrollar la lealtad?..... | 26 |
| 3.Motivación..... | 28 |
| 3.1. Ventajas de un personal motivado en la empresa..... | 29 |
| 3.2. Teorías de la motivación..... | 32 |
| 3.2.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow..... | 32 |
| 3.2.2. Teoría de los factores de Herzberg..... | 33 |
| 3.2.3. Teoría de la Expectativa-Valor..... | 33 |
| 3.2.4. Teoría de factores motivacionales de Mc Clelland..... | 34 |
| 3.2.5. Teoría de las facetas del trabajo y calidad de vida laboral..... | 34 |
| 3.2.6. Teoría de la autodeterminación por Ryan y Deci..... | 35 |
| 4.Satisfacción laboral..... | 35 |
| 4.1. Desarrollo de empleados..... | 38 |
| 4.2. Trabajo significativo..... | 39 |
| 4.3. Liderazgo creíble..... | 41 |
| 4.4. Bienestar..... | 42 |
| 4.5. Reconocimiento..... | 42 |
| 5. Retención del personal..... | 43 |
| 5.1. Estrategias para retener el personal..... | 44 |

ÍNDICE (continuación)

| | Página |
|--------------------------------------------------------------------|--------|
| CAPITULO 3: MÉTODO | |
| 3.1. Diseño del estudio..... | 48 |
| 3.2. Población..... | 48 |
| 3.3. Escenario o ambiente..... | 48 |
| 3.4. Instrumento de medición..... | 49 |
| 3.5. Procedimiento..... | 51 |
| CAPITULO 4: ANÁLISIS DE DATOS | |
| 4.1. Variables de la encuesta Compromiso Organizacional..... | 52 |
| 4.2. Ítems de la encuesta Compromiso Organizacional..... | 58 |
| 4.3 Resultado Global de la encuesta Compromiso Organizacional..... | 111 |
| CAPITULO 5: CONCLUSIONES..... | 115 |
| LISTA DE REFERENCIAS..... | 120 |

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

Actualmente el compromiso organizacional de los empleados es un tema de interés para las organizaciones; este concepto no solo se encontrará a través de una acertada gestión de los recursos humanos y materiales, sino también a través de un buen liderazgo, una política y una estrategia organizacional centrada en la mejora continua, se considera fundamental que los empleados tengan “bien puesta la camiseta”, es decir que quieran a su empresa y que hagan bien su trabajo.

De acuerdo a la revista Fortune®, una de las 100 mejores compañías en que se puede trabajar en Estados Unidos es Starbucks®, una de las cadenas de cafeterías de más rápido crecimiento en el mundo; su misión es “Ofrecer un gran ambiente de trabajo y tratar a cada uno con respeto y dignidad”. ¿Cómo hace esta compañía para motivar a más de 47,000 personas e inspirarles equilibrio y espíritu de equipo?, Starbucks® desarrolló un programa innovador de vida-trabajo para crear una cultura comprometida y una relación de largo plazo; de hecho los empleados reciben el nombre de socios. Esta empresa cuenta con un bajo nivel de ausentismo y una de las más altas tasas de conservación de personal, lo cual de alguna manera es la intención del presente trabajo, por ello la anterior mención.

La presente investigación se realizará en una empresa, dedicada a la comercialización, reparación y fabricación de equipo hidráulico; ubicada en la Región Noreste de México, con más de dos décadas de operación, cuenta con oficinas administrativas donde se realiza la comercialización de refacciones y equipo hidráulico, un taller para la fabricación y reparación de dicho equipo y una sucursal; la empresa se compone de 80 trabajadores entre ellos empleados de confianza y operarios; es importante hacer ver que esta investigación se realizará a través de una Encuesta de Compromiso Organizacional .

Este tema es de suma importancia para la empresa ya que si no existe ese grado de compromiso en sus empleados, la empresa puede resultar afectada en: (1) ausentismo injustificado, (2) retardos, (3) baja productividad, (4) baja calidad de las piezas maquinadas, (5) pérdidas por errores de maquinado, (6) falta de lealtad, (7) comunicación negativa entre compañeros; e (8) insatisfacción laboral.

Es una intención de este trabajo que cuando se llegue a conocer la causa y las maneras de solucionar esta falta de compromiso dentro de la organización; exista la posibilidad de terminar con la comunicación negativa y se atacará cada una de las situaciones que se mencionaron anteriormente; es de particular interés para la organización donde se lleva a cabo este trabajo académico que una vez concluida esta investigación a través de un Diagnostico de Compromiso Organizacional, se pueda obtener un dato global y se busque un programa o estrategia para desarrollar la afiliación del personal hacia la empresa junto con la retención del mismo.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un Diagnóstico de Compromiso Organizacional a través de una encuesta donde se mida la afiliación y la lealtad del personal operativo, buscando el fortalecimiento de la retención y el compromiso hacia la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar a través de una encuesta el grado de compromiso que tienen los empleados operativos hacia la organización.
2. Identificar a través de la encuesta de Compromiso Organizacional las áreas de mejora en los temas de compromiso, retención y lealtad del personal dentro de la empresa CABA.
3. Buscar una estrategia o plan para el fortalecimiento de la retención y el compromiso de los empleados operativos.
4. Conocer los motivos o razones por los cuales los empleados operativos siguen laborando en la empresa CABA.

JUSTIFICACIÓN

La investigación referente a la afiliación del personal a una empresa es importante en el campo laboral, porque el capital humano en la organización es lo primordial; si no se cuenta con capital humano no se tiene organización, la empresa por sí sola no puede alcanzar sus objetivos, siempre se requerirá de personas que la ayuden a lograr sus metas.

Para que las organizaciones funcionen eficientemente, se debe contar con personas calificadas, con los conocimientos para que los aporten a la empresa, así como con la capacidad de valerse por sí mismos, con experiencia, con diversas habilidades; pero para que la empresa funcione de forma excelente esas personas necesitan estar satisfechas con su trabajo y tener un compromiso, es decir, con una lealtad hacia la organización donde laboran.

De los 80 empleados que tiene la organización donde se llevó a cabo el presente trabajo el 10% es personal de nuevo ingreso en el área operativa; lo que se busca en esta investigación es poder fomentar en los nuevos empleados el compromiso hacia la empresa, a través de estrategias o algún plan para el fortalecimiento de la retención y el compromiso hacia la empresa.

Este trabajo de investigación pretende ser una aportación a la empresa con el fin de conocer el grado de compromiso que tienen los empleados operativos, implementando el fortalecimiento de la retención del personal y el desarrollo de la lealtad, provocando cambios positivos en los empleados operativos, la intención de este trabajo es abarcar también el interés por disminuir los ausentismos, la baja productividad, inadecuadas relaciones interpersonales, impuntualidad, accidentes laborales, rumores, entre otros problemas negativos que perjudiquen al empleado y por ende a la organización total.

Por otro lado, en relación al empleado, se busca beneficiarlo; además de la comunicación efectiva y un agradable ambiente laboral, con un alto nivel de motivación en el personal, sintiéndose orgullosos de pertenecer a la empresa y como consecuencia se podrá percibir el crecimiento de la empresa y del empleado.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el grado de compromiso de los empleados operativos hacia la empresa CABA?
2. ¿Cuáles son las áreas de mejora en los temas de compromiso organizacional, retención y lealtad del personal dentro de la empresa CABA?
3. ¿Qué estrategias o planes nos permiten desarrollar o fortalecer el compromiso organizacional de los empleados operativos?
4. ¿Cuáles son los motivos o razones por los cuales los empleados operativos siguen laborando en CABA?

DELIMITACIÓN Y LIMITACIONES

Delimitación: La investigación se realizó en un periodo de siete meses, comprendidos del mes de Agosto 2012 al mes de Abril del 2013. De 80 empleados de los que consta la empresa estudiada, se tomará como muestra solo 40 empleados operativos eventuales y permanentes, a los cuales se les aplicara la encuesta de compromiso organizacional. El objeto de estudio será el desarrollo o fortalecimiento de la afiliación, lealtad del empleado hacia la empresa.

Limitaciones: Las limitaciones para la investigación son; el tiempo que la empresa otorga para la aplicación del instrumento son de 15 minutos máximo por trabajador y solamente se puede aplicar una vez a la semana, ya que la selección de la muestra son trabajadores operarios, y la empresa busca no verse afectada en el paro de labores y por ende en la producción. El estudio no puede ser generalizado, dadas las características anteriores.

VARIABLES

1. Compromiso organizacional
2. Lealtad laboral
3. Motivación
4. Satisfacción laboral
5. Retención del personal
6. Programa de inducción

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

Introducción

En la actualidad las organizaciones buscan generar competitividad ya sea a través de mejores tecnologías de procesos esbeltos y/o mejor capital humano. Es por eso que se decidió realizar una investigación con la finalidad de persuadir a las organizaciones de la importancia de ser competitivos a través de mejores prácticas en Recursos Humanos. Los factores a beneficiar son: Motivación, Compromiso, Retención, Satisfacción laboral y Lealtad, en dichos factores se enfocará el proyecto.

Según el estudio basado en la encuesta que la empresa Monster ha realizado a nivel global en el mes de abril de 2009, casi la mitad de los encuestados afirman que la principal fuente de motivación en el trabajo proviene de la satisfacción y realización personal. (Monster, 2009).

“Es positivo comprobar que la satisfacción personal es la principal motivación de los trabajadores para esforzarse en su trabajo, por encima de otros factores”. “Las empresas deberían promover puestos de trabajo en los que sus trabajadores se sientan realizados para atraer candidatos de calidad. Así, los empleadores podrán formar equipos motivados, mejorando así su creatividad y productividad.” (Milo, V. 2009).

Para motivar, retener el talento y mejorar los resultados, es muy importante la sensibilidad de la empresa, y las medidas de conciliación y de igualdad que tienen con los empleados. Por lo anterior, se considera de gran relevancia y trascendencia realizar un Diagnóstico de Compromiso Organizacional y conocer el grado de satisfacción, motivación, lealtad y afiliación y como afectan estos puntos en la producción y la competencia de dichos trabajadores. Es de pleno convencimiento que el éxito está en las personas, ya sea en una empresa, organización no lucrativa e inclusive en el gobierno; las personas que están comprometidas con sus líderes y motivadas con sus actividades van a llevarnos a cumplir las metas de productividad, administrar correctamente el capital financiero y a generar mayor rentabilidad para accionistas.

Existen algunas encuestas que se hacen a los empleados, las cuales entregan a través de instrumentos diseñados para conocer la estructura organizacional de las empresas, la cultura y los objetivos del negocio. Dichas encuestas de empleados pueden ser administradas globalmente en múltiples lenguajes y canales. También entregan reportes analíticos que van a soportar el proceso de cambio de comportamiento, entre dichas encuestas se encuentran, el Cuestionario de Mc Clelland, Cuestionario de Gallup Organisation y el Cuestionario de Font-Roja.

1. Compromiso Organizacional

El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación (Becker, 1960).

Es el vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización (O'Reilly y Chatman, 1986).

El compromiso se ha definido como una fuerza que une a un individuo a una acción en curso, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización (Herscovitch, 2001).

Por otra parte Allen y Meyer (1990), mencionan que el compromiso organizacional es un estado psicológico que ata al individuo a una organización. Para Dwyer, Schurr y Oh (1987) el compromiso se define como la disponibilidad a hacer sacrificios a corto plazo para obtener beneficios de la relación a largo plazo.

El compromiso organizacional es un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones (Salancik, 1977).

Para los fines del presente trabajo, consideraremos el compromiso organizativo como la fuerza con que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización.

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado tiene un sentido de lealtad a su empleador. Uno de los modelos más usuales de compromiso organizativo es el Modelo de los Tres Componentes, en el que se distinguen tres tipos de compromiso organizativo: (1) el compromiso afectivo, (2) el compromiso normativo y (3) el compromiso de continuidad o permanencia (Sallan, 2010).

El compromiso afectivo consiste en la existencia de un vínculo de carácter afectivo hacia una organización y su identificación con la misma, un individuo con compromiso afectivo elevado refleja lealtad, basada en el agrado por la organización, desea pertenecer a la organización, y se siente identificado con ésta (Sallan, 2010).

Cuando existen altos niveles de compromiso afectivo, existe una probabilidad mayor de que los empleados se adhieran a las políticas organizacionales, actúen de conformidad con las decisiones estratégicas internas y correspondan de diversas formas a la organización (Sallan, 2010).

Los individuos que presentan compromiso de continuidad o permanencia, sienten la necesidad de pertenecer a la organización, sin que existan necesariamente vínculos emocionales con ésta, reflejan lealtad debido a que es poco probable que la persona pudiera obtener un mejor puesto en otra parte (Sallan, 2010).

Los individuos con un elevado compromiso normativo sienten la obligación de permanecer en la organización, basada en sus creencias sobre lo que deben hacer, reflejan lealtad con la organización que surge de un sentido de fidelidad (Sallan, 2010).

El compromiso organizacional refleja la relación del empleado con la organización, y las implicaciones que tiene en su decisión de continuar perteneciendo a ella (Meyer 1997).

Existen variables que condicionan el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización, se pueden agrupar en tres categorías:

(1) Variables relacionadas con las características del individuo, tales como: edad, sexo, nivel educativo, estado civil y antigüedad en la organización y el puesto. No se encuentran relaciones fuertes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso, la edad y la antigüedad están vinculadas positivamente con el compromiso continuo ya que como parece lógico los individuos que permanecen en una organización han realizado mayores inversiones en ella y supondría un mayor costo el abandono.

(2) Variables relacionadas con los aspectos del trabajo, tales como: variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en toma de decisiones, ambigüedad de roles, justicia interaccional, distributiva y procesal, transferibilidad de habilidades, relaciones con el líder. Las experiencias positivas (apoyo por la organización y liderazgo transformacional), parecen reforzar el vínculo afectivo con la organización y en cierto grado vienen a generar un sentimiento de deuda con respecto a esta.

(3) Variables relacionadas con la organización o el grupo, tales como: el clima de trabajo, liderazgo transformador, la cohesión dentro del grupo, estructura organizativa, valores éticos, tamaño de la organización, Sistemas de Gestión de la Calidad Total. Las organizaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de compromiso afectivo y normativo más elevados.

Morrow (1993), propuso que un individuo puede estar comprometido con diferentes puntos focales en el trabajo: su puesto, la organización y la ocupación de uno. Una ocupación representa una constelación de requisitos de habilidades, conocimiento y deberes que son diferentes de otras ocupaciones y son transferibles entre organizaciones dentro de una ocupación. El compromiso ocupacional es una conexión emocional que la persona siente con la ocupación, refleja un sentido de lealtad con el empleador particular.

Morrow (1993) desarrolló un modelo que ilustra las diversas formas de compromiso a través de una serie de círculos concéntricos, como se muestra en la figura 1; en el centro del modelo está la ética laboral de uno, una dimensión de personalidad que refleja lo importante y central que es el trabajo para la vida de uno. Avanzando hacia fuera desde el centro del modelo está el compromiso ocupacional, seguido por la dimensión de permanencia del compromiso organizacional, seguida por la dimensión afectiva del compromiso organizacional y por último la identificación con el trabajo. De acuerdo con Morrow, las formas más internas de compromiso son de naturaleza más disposicional, mientras aquellas en los círculos externos están determinadas más por factores situacionales.

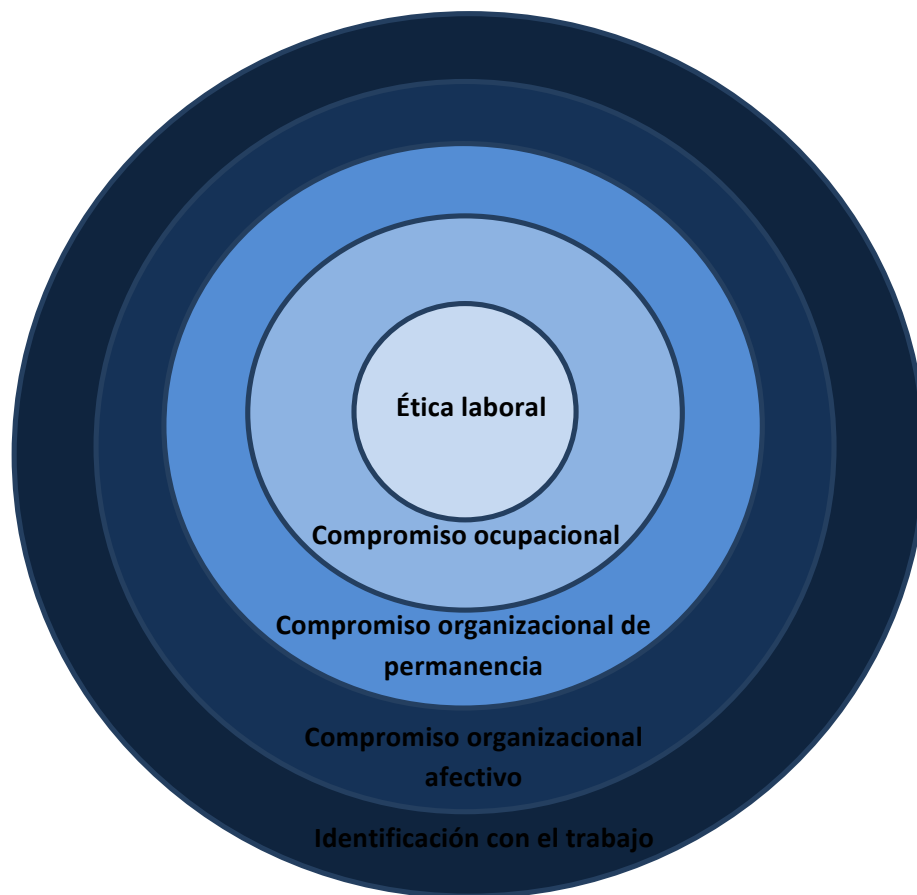


Fig 1. Modelo de círculo concéntrico del compromiso en el trabajo (Morrow).

Meyer y Allen (1997), concluyeron que los empleados pueden sentir diferentes niveles de compromiso con las diversas identificaciones con el trabajo (puesto, organización, ocupación) y debemos obtener una mejor comprensión de lo que queremos decir con “compromiso con el trabajo”.

1.1 Los componentes del compromiso: cognitivo, afectivo y comportamental.

Desde la perspectiva de los empleados el compromiso organizacional permite estabilidad laboral, que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales, y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas (reconocimiento desarrollo de habilidades, socialización, estatus) beneficiando a las familias y economía del país. Para los investigadores y personal de Recursos Humanos la importancia del compromiso organizacional se debe principalmente a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otros.

Los postulados de Peiró y Prieto (1996), resaltan la vertiente actitudinal del compromiso, entendiendo como un estado en el que las personas se identifican con la organización y con sus metas y desean seguir siendo miembros de la misma. Como toda variable actitudinal refleja la liga afectiva entre el empleado y su organización, que presenta un triple componente: cognitivo, afectivo y comportamental.

La dimensión cognitiva incluye las percepciones, conocimientos y creencias personales; dentro de esta categoría encontramos un proceso de discriminación o implicación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo.

La dimensión emocional, surge cuando el trabajador se liga psicológicamente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización.

La dimensión comportamental, se basa en la manifestación del compromiso y supone la confirmación de una acción por una de las partes, que puede reflejarse de distintos modos ya sea de manera verbal o escrita.

Para Díaz (2003), el compromiso organizacional puede ser definido como una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella. El empleado toma la organización como de él, siente que el triunfo de esta es el suyo y asume las responsabilidades desde una perspectiva más amplia buscando el bienestar de la organización y de todos los que la integran.

A través del compromiso los trabajadores, consolidan los valores con la organización y al mismo tiempo crean una interacción entre el compromiso y el trabajador para asumir los retos de la empresa y lograr la excelencia de su labor. Es necesario destacar que el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización; es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo.

El compromiso organizacional es visto como un componente de tres elementos: (1) la identificación con los objetivos, (2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos y (3) el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte.

Actualmente el gran reto de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Si se consigue que los empleados de las organizaciones estén identificados e implicados con la empresa en la que trabajan, mayores serán las probabilidades que permanezcan en la misma; de esta manera altos niveles de compromiso posibilitan que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

1.2 Los beneficios de un gran compromiso

Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por: (1) El apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización; (2) La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; (3) El deseo de mantenerse dentro de la organización.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo; por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

El compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales, como la personalidad y las actitudes y cuán bien las experiencias de trabajo iniciales correspondan a las expectativas. Con el tiempo el compromiso organizacional tiende a fortalecerse porque: las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos, con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas y las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

Mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie; las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad.

De acuerdo con Kinsey Goman (2000) cuando la dedicación de los empleados es muy grande, la dirección de la empresa, se beneficia en muchas formas, incluyendo:

1. Alta calidad: Los empleados dedicados se preocupan de la calidad de los bienes o servicios ofrecidos por su compañía. Están ansiosos por ofrecer ideas creativas sobre cómo mejorar los productos o sistemas.
2. Alto rendimiento: Los empleados con una gran dedicación a la organización se preocupan por las metas y objetivos de la corporación. Están más inclinados a hacer el esfuerzo adicional necesario para aumentar el rendimiento y la producción.
3. Poco cambio de personal: Cuando los empleados están dedicados a la organización y piensan que a su vez la organización está dedicada a ellos, es menos probable que dejen sus empleos; hasta llegan a pasar por alto otras oportunidades más lucrativas.
4. Buena reputación: Los trabajadores que están dedicados a la organización hablan bien de la misma con sus amigos y en la comunidad en general. Esto es muy útil para realizar la reputación de la compañía con otros empleados, como a clientes y posibles empleados.
5. Moral alta: los empleados dedicados se sienten contentos con sus trabajos y les gusta. Cuando la moral del empleado es alta, hay menos enfermedades, menos accidentes, más diversión y una atmósfera de buena voluntad en general.
6. Espíritu de equipo: Cuando los empleados están dedicados a los objetivos más altos de la organización, existe más cooperación e interacción de grupo. El espíritu de equipo llega naturalmente cuando las personas están dedicadas a la organización y a sus compañeros de trabajo.
7. Habilidad para atraer empleados: Casi todo el mundo desea trabajar en esa clase de compañía. Desean unirse a sus compañeros de trabajo, les gusta su trabajo y se sienten dedicados a la organización. Las organizaciones que comprenden esta necesidad tenderán a atraer a los más inteligentes entre un grupo, cada vez más pequeño, de trabajadores bien preparados.

1.3 Desventajas del poco compromiso

De acuerdo con Kinsey Goman (2000), cuando la dedicación de los empleados es poca, los directivos pueden registrar algunas de las consecuencias siguientes:

1. **Baja Calidad:** al decaer la dedicación también decrece el interés de los empleados por la calidad de los bienes o servicios prestados por la compañía. El empleado teme que los riesgos se abstienen de dar sugerencias sobre las mejoras necesarias y con toda seguridad, la calidad sufre.
2. **Bajo rendimiento:** los empleados con poca dedicación están satisfechos de hacer un mínimo, lo suficiente para que no los despidan. Las metas de la organización parecen muy remotas y no los afecta de forma significativa.
3. **Mucho cambio de personal:** Sin la dedicación, los empleados sencillamente dejan la organización a la primera señal de problemas o desacuerdos.
4. **Mala reputación:** Las compañías pueden gastar millones de dólares para crearse reputación corporativa, solo para verla destruida por la propaganda hecha por los empleados descontentos.
5. **Baja moral:** Al decaer la dedicación, a los empleados ya no les interesa ir a sus trabajos. Se convierten en víctimas de enfermedades relacionadas con las tensiones y aumentan los accidentes en el trabajo.
6. **Bajo espíritu de trabajo:** Los trabajadores con poca dedicación tienen una actitud renuente. Preocupados solamente por sus intereses o problemas, los empleados se apartan de una producción interactiva con los demás. Se sienten separados de la compañía y entre ellos mismos.
7. **Incapacidad para atraer empleados:** Como la dedicación es importante para la mayoría de las personas, los posibles empleados buscarán organizaciones que fomenten la confianza y la lealtad. Las organizaciones que no comprendan ni respondan a esta necesidad de sus empleados están en desventaja en la competencia para obtener empleados con talento.

2. Lealtad laboral

Si a cualquier empleado se le pregunta: ¿es Usted leal a su empresa?, es muy probable que la mayoría de las personas respondan que sí. Sin embargo, resulta obligado cuestionar qué se entiende por lealtad. Este es, sin duda, un concepto bastante subjetivo ya que se refiere al comportamiento personal enmarcado, desde luego, en un determinado contexto cultural. Los diccionarios definen la palabra lealtad como la cualidad del carácter o de la conducta de una persona, cuyos actos se guían siempre por principios y por el respeto a los compromisos que adquiere.

Los empleados que dicen ser leales a su empresa tienen razón ya que cumplen con los compromisos contraídos a través de sus contratos laborales y su conducta se guía por los principios establecidos en su organización. Sin embargo, en estos tiempos de crisis, muchas empresas resienten la falta de lealtad y compromiso de sus empleados porque estos dejan sus posiciones en busca de mejores oportunidades económicas. ¿Cómo puede un empleado dejar su trabajo en la compañía? La respuesta resulta lógica: las personas tienen necesidad de incrementar sus ingresos aunque, a veces, no siempre el incremento es significativo.

¿Qué debe hacer una empresa para generar lealtad y compromiso? Quienes tienen la alta responsabilidad de administrar los recursos humanos deben, conjuntamente con todo el personal y los niveles directivos de la empresa, integrar un conjunto de beneficios que promuevan un clima laboral que genere lealtad. Sin embargo, las estadísticas internacionales demuestran que en ciertas organizaciones los trabajadores, de casi todos los niveles jerárquicos, permanecen en la empresa a pesar de las contingencias, principalmente las económicas; es decir, están con su empresa en las buenas y en las malas. La razón es muy sencilla: son leales y están comprometidos con ella.

La lealtad es una obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a su estado, gobernante, comunidad o a sí mismo. Es siempre estar presente, cumplir siempre, fidelidad. La Lealtad es un valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona, grupo social y que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo.

Generar lealtad en un equipo es una de las tareas más apasionantes y gratificantes de la dirección; de ello depende el futuro de la empresa y el desarrollo de las capacidades personales, y del crecimiento del equipo. No todas las empresas son conscientes del valor de la lealtad, de hecho algunas están más preocupadas por los beneficios a corto plazo, aunque signifiquen pérdidas de lealtad, que por la creación de una empresa valiosa. La lealtad tiene mucho que ver con la identificación de las personas con las organizaciones.

Se desvanece la lealtad a la empresa, según nos advierten con preocupación numerosos empresarios y expertos en la gestión de las organizaciones. Y es cierto, el empleo de por vida, el desarrollo de la carrera profesional en una misma organización o la lealtad inquebrantable comienzan a ser ya una rareza, especialmente, entre las generaciones jóvenes, que son quienes soportan los niveles más elevados de rotación e inestabilidad laboral.

Richard Sennet (2000), tras numerosas investigaciones en este campo, nos menciona que la moderna organización flexible presenta tres grandes déficit sociales de difícil solución y gestión, a saber: la escasa lealtad institucional, la disminución de la confianza informal entre los trabajadores y el debilitamiento del conocimiento institucional. La lealtad es un ingrediente necesario para la supervivencia en el ciclo de los negocios, especialmente, cuando vienen mal dadas y entre las empresas de menor tamaño. La categoría de lealtad implica una relación de participación en la que empresa y trabajador cooperan y se responsabilizan por sacar un proyecto en común adelante. No puede esperarse lealtad de quien carece de marcos de referencia a largo plazo, o de quien es obligado a desarrollar un proyecto fugaz en el que no ha participado por bello o lógico que éste sea. En este sentido, las altas tasas de temporalidad en el empleo que soporta la juventud, no ayudan a reforzar la lealtad institucional.

Además, estudios a gran escala realizados en Gran Bretaña muestran cómo en las empresas con indicadores de lealtad bajos por parte de los empleados, un mayor estrés laboral en momentos de crisis e incertidumbre se torna en problemas de salud física y mental muy superiores al de aquellas otras organizaciones con niveles de lealtad más elevados, capaces de soportar mejor tales presiones.

En una encuesta realizada a la firma internacional Manpower, que fue publicada en el Periódico UNIVERSAL (2002); se menciona que México ocupa el primer lugar en lealtad laboral en el mundo, pero en los últimos meses las razones por las que los trabajadores permanecen en sus empresas se han modificado debido a la incertidumbre económica. Jorge Pérez Izquierdo, Director de Manpower México, mencionó que la mano de obra mexicana, entre ellos ejecutivos y empleados son más leales a su centro laboral por tres elementos: el trabajo en equipo, el reconocimiento que reciben y una comunicación abierta. En México, la lealtad de los trabajadores existe principalmente por el reconocimiento a la organización y la solidez financiera de la empresa. La lealtad, cambia con la situación económica, por lo que se tiene que revisar constantemente para definir estrategias que permitan mantenerla, "hoy es factor importante que los empleados vean la solidez de la empresa para que estén tranquilos, y cuando se asume esto se puede regresar a los tres elementos originales".

Aunque la lealtad de los trabajadores mexicanos es de las más altas del mundo, los empresarios la están perdiendo. Compañías en soluciones de capital humano advierten que los índices de rotación que registran las empresas van en aumento: ahora alcanzan el 10% mensual cuando hace 10 años eran máximo de 2 a 3%. Eduardo Quintanilla, especialista de Manpower, mencionó en la encuesta publicada en el Periódico UNIVERSAL, que ahora los trabajadores están a la expectativa de un mejor salario y no les importa cambiar continuamente de empleo. "Y aunado a la escasez de talento que hay en el mercado, la rotación se ha convertido en un problema para las empresas porque la gente calificada busca siempre un mejor sueldo". Hace 10 ó 15 años, tener un empleo era una bendición para el trabajador al ser escogido. "Ahora es al revés, los trabajadores sienten que le están dando la oportunidad (al empresario) de tenerlos". Sin embargo, la pérdida de lealtad de los trabajadores no es sólo por cuestiones salariales, sino también por la calidad de las relaciones humanas. "La lealtad no se da en automático, no es suficiente el sueldo, sino que se complementa con un trato razonable y respetuoso, se alimenta con un pago y un trato digno".

James Harter (2000), científico jefe del área de gestión del ambiente de trabajo y bienestar de Gallup, menciona que la lealtad puede ser considerada un componente del compromiso del trabajador, se basa en diversos factores. Por ejemplo, si el empleador "se preocupa en atender a los principales intereses del trabajador, se presta atención a su carrera, se le da la oportunidad de mejorar su condición de bienestar etc.". En esa ecuación, los gerentes desempeñan un papel crucial, refiriéndose a las razones por las cuáles las personas permanecen o salen de una empresa.

"La fórmula salvadora es la calidad de la relación entre el empleado y su gerente. Eso es lo que va a determinar el nivel general de compromiso del trabajador. Buenas empresas van haciendo, a lo largo del tiempo, una lista de buenos gerentes y de buenos equipos locales y la manera en que conectan gracias al trabajo de líderes y gerentes" cuyo impacto sobre ellas es más significativo, que si definimos la lealtad como la fidelidad a una causa, un ideal, una costumbre, una institución o a un producto, entonces parece haber una cierta dosis de infidelidad en el ambiente laboral de hoy en día. El hecho es que mucha gente se siente desconectada del trabajo que hace; entre los motivos de que esto ocurra están la recesión, durante la cual las empresas han despedido numerosos empleados teniendo poca consideración por su lealtad y antigüedad; recorte de beneficios, entrenamiento y promociones para los que se quedaron en la empresa.

Adam Cobb, profesor de Gestión de Wharton (2000), menciona, "Cuando se habla de lealtad en el lugar de trabajo, es preciso que haya reciprocidad". "Mi lealtad a la empresa depende de la lealtad de ella hacia mí. Sin embargo, hay una parte en ese fenómeno cuyo poder es mucho mayor que el de la otra: la empresa". Cobb comenta además de acuerdo a la información citada, que "la lealtad no es algo en que la empresa pueda confiar, vamos a imaginar un mundo diferente, en que las empresas se preocuparan por sus trabajadores y la lealtad fuera recíproca. ¿Las personas estarían cambiando todo el tiempo de empleo tal y como hacen actualmente?"

El Loyalty Research Center (Centro de Investigación de Lealtad), empresa de servicios de consultoría de Indianápolis que trabaja con la cuestión de la lealtad del cliente y del trabajador, define lealtad, como "el compromiso del empleado con el éxito de la empresa bajo la creencia de que trabajar en esa empresa es su mejor opción. Los empleados leales no están empeñados en encontrar otro empleo y no son responsables de las ofertas que les hacen. La analogía más próxima en investigación es el concepto de compromiso, es decir, la idea de que el empleado se preocupa por los intereses de su empleador. La gerencia debe estar atenta del comportamiento de sus trabajadores y determinar que tanto se encuentran identificados con la empresa, que tan leales son y que se está haciendo para garantizar que se dé. No se debe descuidar las manifestaciones de lealtad del recurso humano, se debe prestársele la atención necesaria que garantice que ello sea cierto.

2.1 ¿Cómo desarrollar la lealtad?

Según Bobadilla (2008), las organizaciones requieren de la lealtad de sus funcionarios para lograr sus objetivos. Cuando se identifican problemas de lealtad, las Organizaciones exponen sus debilidades ante los clientes y la competencia. La lealtad puede ser apreciada de varias maneras, pero todo apunta al análisis de los comportamientos que los funcionarios que asumen en el día a día. Por ejemplo, cuando los empleados están dispuestos a dar un poco más sin exigir una contraprestación por el esfuerzo adicional, cuando un funcionario se pregunta qué puede hacer él por su organización en lugar de esperar qué van a hacer por él; cuando la persona defiende la Organización frente a alguien que hable mal de ella, entonces viene la pregunta ¿de qué manera se puede fomentar este valor dentro de una organización? en realidad no es difícil. De la misma manera en que la honestidad y la transparencia nos ayudan a conservar nuestras amistades, las organizaciones pueden aplicar la comunicación abierta y permanente para que se estrechen los lazos con confianza y lealtad.

Bobadilla (2008), menciona que existen acciones muy puntuales para fomentar la lealtad en la empresa: aplicar la transparencia en las acciones de la organización, convertir en participantes activos a los funcionarios en la toma de decisiones, fomentar el acercamiento de la alta gerencia con los demás niveles y evitar tomar decisiones que vayan en detrimento del bienestar de los empleados. Por esta razón es importante recobrar este valor e implementarlo dentro de las organizaciones como motor de productividad para la empresa. La lealtad es, según la sociología, uno de los ingredientes clave en la creación y fortalecimiento del capital social; si hay lealtad entre los individuos, tanto formal como informal, se genera el elemento más importante para hacer negocios: la confianza.

La lealtad se puede lograr si: (1) Hacemos lo necesario para ayudar a la familia, al amigo o a la institución a la que pertenecemos, (2) Nos esforzamos por ayudarles a otras personas a mejorar, (3) Se trata de ser sinceros y generosos con ellos, (4) Nos interesamos por los problemas del país y realizar acciones ciudadanas a favor de mi comunidad, (5) Apreciamos lo nuestro: cultura, identidad, valores e ideales, (6) Realizamos acciones a favor de nuestra familia conscientes de que en la familia encontraremos el amor que no se encuentra en ninguna otra parte.

Arturo Jiménez (2010), publicó en el portal de CNNExpansión.com, que las nuevas generaciones de profesionistas que están llegando al mercado laboral miden su permanencia y lealtad a las organizaciones en función a la proyección que les proporcionen y a su cotización en el mercado. Los contratos actuales para los jóvenes profesionales (entre 20 y 28 años) deben diferir sustancialmente de los hechos a sus predecesores. En dicha publicación se hace una entrevista al director general de IE Business School (México) Álvaro Sánchez, donde se le hace la pregunta: ¿Dónde se encuentran las diferencias? "En primer lugar, en el peso de la lealtad a la empresa o la marca", "El empleado del siglo XX era fiel a la empresa, entendía que ésta le proporcionaba un trabajo seguro y que debía hacer una inversión a largo plazo para ganarse su puesto con carácter indefinido. Esta expectativa encaja bien con modelos de organización jerárquicos".

Sugirió a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) a "romper esquemas cuadrados de organización y de trabajo", menciona que para retener a los empleados, es necesario implementar como práctica cotidiana e institucional por lo menos cinco de los ocho pasos: (1) Hacer partícipes a aquellos talentos de los resultados positivos de la organización de manera tangible, (2) Tener una comunicación efectiva de manera más horizontal, (3) Comprometerlos y gratificarlos al reconocer su esfuerzo y resultados, (4) Tomarlos en cuenta en toma de decisiones, proyectos y fijación de objetivos y estrategias, (5) Asignarles sueldos verdaderamente competitivos, (6) Romper en lo posible viejos "esquemas" laborales como horarios de entrada rígidos con sanciones y (7) Garantizar crecimiento profesional con base en méritos laborales definidos.

3. Motivación

La motivación es la serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. (Robbins, 2004).

La motivación, según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación.

Según Roussel (2000) la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos. (Aragón, 2011).

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación, en numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo. (Aragón, 2011). Para la empresa, la motivación de sus empleados es una necesidad y su compromiso, un derecho exigible fruto de la relación laboral, sin su energía personal puesta en el trabajo, ninguna organización podría conseguir sus objetivos.

Steers, Porter, y Bigley (2003), han conceptualizado la motivación como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana. Sin embargo, la motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta. En otras palabras, la motivación determina qué los empleados están motivados a alcanzar, cómo intentarán alcanzarlo, cuánto se esforzarán al llevar a cabo las tareas y cuánto persistirán hasta alcanzar el objetivo.

Maldonado, Navarro y Radillo, García (2004), conceptualizan la motivación como la causa del comportamiento de un organismo y que tiene una secuencia de necesidades que empieza por los deseos básicos de la supervivencia corporal llegando hasta un proceso de auto-conocimiento y aprovechamiento máximo de su potencial.

3.1 Ventajas de un personal motivado en la empresa

Un personal motivado genera mucho más rendimiento, trabajo en equipo, atiende mejor al cliente; un personal desmotivado tiende a no hacer las cosas correctamente, gastar el tiempo. Una persona motivada además de tener conocimiento y experiencia, debe estar apasionada por servir, dar lo mejor de sí a los demás, y otorgar atención a clientes tanto internos como externos.

Un personal motivado espera una buena remuneración, bonificaciones, comisiones, tener la oportunidad de generar una carrera profesional dentro de su propia empresa, está buscando la forma de generar sus propias ideas para mejorar la productividad, está viendo las cosas que corregir y problemas que solucionar, como optimizar el rendimiento, manejo de tiempo y movimiento, incluso buscando formas de agilizar todo tipo de procesos en su departamento. (Psicología y Empresa, 2011)

Javitch (2009), menciona que más que el dinero, los verdaderos motivadores para mejorar el desempeño de un empleado son el reconocimiento y el estatus. Los siguientes son incentivos rápidos propuestos: (1) Elogia al empleado por el trabajo bien realizado, incluso si está parcialmente bien hecho; (2) Invita a tu personal a desarrollar una carrera laboral más satisfactoria, incluyendo promociones que se basen en resultados concretos; (3) Plantea claramente tus expectativas sobre la realización de las tareas; (4) Cerciórate de que la descripción del trabajo incluya actividades variadas; (5) Asegúrate de que el colaborador sepa que su labor tiene un impacto en todo el proceso de trabajo, del cual otros también forman parte; (6) Verifica que el empleado sienta que lo que hace tiene sentido; (7) Siempre ofrece retroalimentación, señalando tanto los aspectos positivos como los negativos; (8) Permite que el trabajador goce de cierta autonomía con base en sus logros previos y en la planeación de metas; (9) Incrementa la profundidad y el alcance de lo que el empleado está haciendo en este momento; y (10) Ofrece a tus colaboradores oportunidades para tener éxito.

En estudios realizados por la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) se han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, entre ellos: (1) La formación intelectual y personal ofrecida por la empresa; (2) La calidad de la relación directa con sus superiores inmediatos (3) El poder expresar sus ideas y sugerencias; (4) Actuar y contribuir en otras áreas de la empresa; (5) Oportunidades de ascenso y promoción; (6) Retos profesionales; (7) Ambiente laboral agradable; (8) Flexibilidad, libertad, seguridad y equidad; (9) Planificación de la carrera profesional; (10) Reconocimiento de sus logros por parte de la dirección; y (11) El considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

Pinder (1998) ofreció la definición: La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo, para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. Hay tres componentes notables en esta definición; primero, *la dirección* se refiere a la elección de actividades que hacemos al intervenir esfuerzo, es decir podríamos elegir trabajar de manera diligente en algunas tareas y no en otras; segundo, *la intensidad* implica que tenemos el potencial para ejercer varios niveles de esfuerzo, dependiendo de cuanto necesitamos gastar; tercero, *la duración*, refleja persistencia de la motivación en el tiempo, en oposición a una elección de una sola ocasión entre cursos de acción o niveles altos de esfuerzo dirigidos a una sola tarea. Cada una de las tres dimensiones de la motivación tiene implicaciones directas tanto para las organizaciones como para los individuos.

La motivación laboral influye en la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta, además de que induce a que los empleados evalúen su desempeño, tomen decisiones y demuestren su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, les permite saber qué tan realizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo (Meyer, Becker y Vandenberghe 2004).

Pérez y Rojas (2001), afirman que para que un trabajo sea motivador, debe estar orientado a la consecución de una meta propuesta por el propio individuo u organización, pero siempre vinculado a la persona.

La motivación es un factor que debe interesar a todo directivo, ya que sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende, el cumplimiento de los objetivos. Las personas toman decisiones, actúan a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado, en el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible, esto no significa que deseen solamente beneficios materiales. Por esta razón, motivarlos a realizar una tarea laboral ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez.

Los directivos tienen el deber de darle un motivo para actuar a sus subordinados, enseñar o comunicarse con ellos, recompensarlos por una tarea bien hecha y brindar reconocimiento a logros alcanzados, todo lo cual conllevará a motivar a los integrantes de los grupos de trabajo.

3.2. Teorías de la Motivación

3.2.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1945)

Una de las principales teorías de la motivación fue concebida por Abraham Maslow (1945); se llama Teoría de la Jerarquía de Necesidades; basada en un ordenamiento secuencial de necesidades humanas que buscan satisfacer los individuos en progresión serial, comenzando con las necesidades fisiológicas y culminando con la necesidad de autorrealización, parte de la concepción que la motivación se debe a esfuerzos y necesidades.

Maslow (1945), propuso cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de auto realización, es decir, que se parte de necesidades primarias hasta llegar a necesidades de desarrollo, siendo concebida como una jerarquía donde podrán surgir necesidades de orden superior cuando estén satisfechas totalmente las básicas.

Las necesidades fisiológicas son las más básicas, su satisfacción es necesaria para la supervivencia, como la necesidad de aire, agua y alimento. Las necesidades de seguridad, incluyen estar libre de amenazas, peligros y privaciones; implica la autoconservación. Las necesidades sociales, incluyen el deseo de asociación, pertenencia y compañía, implican la capacidad de un individuo para existir en armonía con otros. Las necesidades de autoestima, incluyen seguridad en sí mismo, reconocimiento, aprecio y el respeto de los pares de uno. Necesidad de autorrealización, la más conocida y menos entendida en el esquema de Maslow, es la realización del potencial pleno de uno, es la última que se activa, siendo definida como la necesidad de crecer y desarrollarse psicológicamente para encontrar la propia identidad y realizar el potencial que cada persona posee; es una necesidad de crecimiento que nunca queda totalmente satisfecha.

3.2.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg (1959), propuso la Teoría Motivación e Higiene; al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica; investigo la pregunta ¿Qué desea la gente de sus puestos? Les pidió a las personas que describieran con detalle las situaciones donde se sintieran muy bien o mal en relación con su puesto. Herzberg llegó a la conclusión que las respuestas que la gente da plantea que existen factores llamados higiénicos o extrínsecos, que causan insatisfacción, como son las condiciones físicas y ambientales, de trabajo, el salario, políticas de la empresa, supervisión. Existen otros que provocan satisfacción, son denominados motivadores, tales como el contenido del cargo y las tareas, responsabilidad, reconocimiento, crecimiento; estos últimos factores son intrínsecos e imprescindibles si se quiere que la persona esté motivada y eleve su desempeño.

3.2.3. Teoría de la Expectativa-Valor (Porter-Lawler, Vroom, 1968)

Lawler y Vroom (1968), proponen que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. Explican la conducta a través de la elección consciente de niveles de esfuerzos alternativos, dado por posibilidades subjetivas que conducen a determinados resultados. Los conceptos claves en esta teoría son: resultado, valencia y expectativa.

El resultado es la consecuencia de una conducta relacionada con una necesidad potencial; ejemplo: aumento de salario, promoción, reconocimiento, aceptación de los compañeros. La valencia es el grado en que es deseable o no un resultado. La expectativa es la probabilidad percibida de que ocurra una conducta dada. Esta teoría postula un proceso de elección deliberado y racional, la misma sostiene que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado; en el ámbito laboral significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio y ganancia posible.

3.2.4. Teoría de factores motivacionales de Mc Clelland (1961)

David Mc Clelland (1961), plantea que existen 3 factores motivacionales basados en las necesidades de logro, poder y afiliación que desempeñan un papel de consideración en la predicción del éxito directivo. La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento. La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad, tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros; su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante; hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer; hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus. La persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo.

La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás, los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

3.2.5. Teoría de las facetas del trabajo y calidad de vida laboral

Según Hackman y Oldham (1980), indican que el potencial motivador de cualquier empleado es una función de multiplicación. Dicha teoría sugiere que existen tres estados psicológicos críticos relevantes en el terreno laboral; *significado experimentado*: los empleados deben sentir que el trabajo tiene significado personal y que vale la pena según su sistema de valores; *responsabilidad experimentada*: ellos deben sentirse responsables por los procesos y resultados de su trabajo; *conocimientos de los resultados*: necesitan recibir información, en forma regular, en sentido de si su desempeño en el puesto conduce a resultados adecuados y satisfactorios.

3.2.6. Teoría de la autodeterminación por Ryan y Deci

Ryan y Deci (1985), mencionan que esta teoría se enfoca en identificar las condiciones que deben darse en el contexto social de los trabajos para facilitar los procesos naturales orientados hacia la satisfacción de nuestras necesidades psicológicas fundamentales, la auto-motivación y el desarrollo psicológico saludable. La motivación intrínseca se refiere a la realización de actividades desarrolladas para sí mismo, con el objetivo de experimentar placer y satisfacción inherente en la actividad. Por otro lado, la motivación extrínseca pertenece a un amplio rango de conductas dónde las metas de acción se extienden más allá de la propia actividad. Los estudios experimentales de Deci demostraron que existe un grupo de individuos que se comprometen principalmente a una actividad para recibir una recompensa monetaria llevado a una disminución en subsecuente de la motivación intrínseca circunstancial hacia la actividad, se han estudiado otros factores externos como la competencia, la presión por cumplir labores a un determinado tiempo y la propias limitaciones personales para el desarrollo de la actividad misma que pueden alterar la motivación intrínseca circunstancial de un individuo para una actividad específica.

4. Satisfacción laboral

Según Dawis (2004), la satisfacción laboral es el grado de placer que un empleado obtiene de su trabajo, agrego que los sentimientos de satisfacción en el puesto pueden cambiar con el tiempo y las circunstancias. Las personas difieren en lo que es importante para ellas y esto puede cambiar también para la misma persona; debido a que el trabajo es una de nuestras principales actividades en la vida, los psicólogos organizacionales han tenido desde hace mucho tiempo un interés en la satisfacción laboral.

Definiremos la satisfacción, como la sensación de bienestar derivada del cumplimiento de unas expectativas o de unas necesidades; para la empresa la satisfacción de sus empleados, es un deber moral o, en algunos casos, una necesidad. En qué medida una organización quiere velar por la satisfacción o bienestar de sus empleados depende de numerosos factores; el más importante son sus propios valores y en este sentido es una opción voluntaria producto de sus convicciones sobre lo que debe ser una organización, lo

que significan las relaciones de las personas con su trabajo; para otras, es una necesidad, derivada de tener especiales dificultades para atraer o retener talento.

Hulin (1991), menciona que “Los puestos con responsabilidad pueden ser insatisfactorios para algunos debido al estrés y los problemas que acarrea la responsabilidad, como otros pueden encontrar la responsabilidad como una fuente de afecto positivo. Los trabajos desafiantes pueden ser satisfactorios para algunos debido a como se sienten consigo mismos después de completar asignaciones laborales difíciles; otros pueden encontrar irrelevantes estas recompensas auto administradas”.

Brief (1998), propuso un modelo de satisfacción laboral basado en afecto y condiciones objetivas del puesto, los cuales conducen a una evaluación o interpretación de las circunstancias en el puesto, el afecto es considerado un componente de la personalidad, el cual a su vez se ha planteado que tiene una base genética. Por otro lado Smith Kendall y Hulin (1969) han utilizado el Job Descriptive Index (Índice descriptivo del trabajo) para medir la satisfacción laboral durante más de 35 años y tiempo reconocimiento profesional dentro de la psicología.

Robbins, y Coulter (2000) definen satisfacción en el trabajo como "una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo", entendiendo actitud como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de los individuos frente a estos. Del mismo modo, Mottaz (1988) se refiere a la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva como resultado de una evaluación de la situación laboral. Por último, Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, y Periañez Cristóbal (2001): consideran que la satisfacción es un "sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben (tanto extrínsecas como intrínsecas) con las que estiman deberían recibir e incluso con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización". Como vemos, está ampliamente aceptado que la satisfacción en el trabajo es una función de las recompensas y valoraciones relacionadas con el trabajo.

La teoría que más ha influido a la hora de explicar cómo afectan las características del trabajo a la gente es la teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1975), dicha teoría afirma que el empleado se sentirá más motivado para trabajar y más satisfecho con su trabajo si el puesto tiene una serie de características esenciales. Éstas crean las condiciones necesarias para que el empleado experimente estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales beneficiosas, entre las que se encuentran una alta motivación laboral.

Según esta teoría hay cinco características esenciales que debe tener todo puesto de trabajo:

1. Variedad de habilidades: es el grado en el cual un puesto de trabajo requiere la realización de diversas actividades, de manera que el empleado puede aplicar en él una serie de habilidades y talentos diferentes.
2. Identidad de la tarea: es la necesidad que tiene un puesto de trabajo de que se lleve a cabo una obra completa e identificable.
3. Significación de la tarea: es la medida del impacto que produce un puesto de trabajo sobre las vidas o el trabajo de otras personas.
4. Autonomía: es el grado en el cual un puesto de trabajo confiere al individuo un grado sustancial de libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos que utilizará para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación: es la medida en que, por el hecho de llevar a cabo las actividades que un puesto de trabajo requiere, el individuo recibe información directa y clara sobre la eficacia de su propio rendimiento.

Estas características del trabajo conducen a la activación de tres estados psicológicos:

1. Experiencia de importancia: es el grado con el que el empleado siente que su trabajo es importante, valioso y digno de ser realizado.
2. Experiencia de responsabilidad: es el grado con el que el empleado se siente personalmente responsable de los resultados del trabajo realizado.

3. Conocimiento de los resultados: es el grado con el que el empleado es consciente, de manera regular, de su eficacia en la realización de sus funciones.

En este sentido, Munchinsky (1983) sugiere que la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo:

1. Satisfacción intrínseca: La satisfacción laboral intrínseca aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea. En definitiva deriva de las recompensas de índole interno al propio individuo ofrecidas por su trabajo.

2. Satisfacción extrínseca: La satisfacción extrínseca proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo.

4.1. Desarrollo de empleados:

Según Marr, Rainer, Echeverria, Santiago (1997), el proceso para mejorar el desempeño de los empleados es, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades: aparte de todo este enfoque al empleado, está el interés de mejorar en un futuro el desempeño de la misma organización. Por lo que se requiere en un proceso general para el desarrollo del empleado: (1) Evaluar las necesidades de la compañía, (2) Evaluar el desempeño del trabajador; y (3) Desarrollar a los propios trabajadores.

Dessier (2001), menciona que, cuando logramos un desarrollo exitoso de los empleados en la organización y se tiene un incremento de las capacidades profesionales se mejora: (1) La seguridad en el puesto, (2) Las oportunidades de promoción en la empresa; (3) Las oportunidades en el mercado de trabajo externo; (4) La situación de los ingresos; (5) La autovaloración y las posibilidades de autorrealización.

En este mismo sentido, para la configuración exitosa del desarrollo de personal se requiere tener información sobre: la Necesidad de desarrollo de la organización, Potenciales de desarrollo del personal, Necesidades de desarrollo individual del personal y Posible oferta de desarrollo.

4.2. Trabajo significativo:

Es una práctica que lleva a las organizaciones a desarrollar el trabajo de sus empleados de manera que cada uno de ellos se sienta satisfecho dentro de su puesto y con deseos de seguir aspirando a crecer en la empresa.

Enseguida se presentan tres orientaciones o motivaciones diferentes que pueden afectar la disposición para encontrar algo significativo en el trabajo: (1) Empleo: El trabajo como una fuente de bienestar que activa otras áreas de la vida. La satisfacción más grande viene de afuera, de los pasatiempos y de las relaciones interpersonales. El significado del empleo es primordialmente lo que contribuye a los ámbitos externos de la vida; (2) Carrera: El trabajo como una fuente de avance, prestigio y status. La gente con una orientación profesional de este tipo generalmente está dispuesta a hacer sacrificios, que otros no harían por sobresalir; (3) Llamado o Vocación: El trabajo como un fin que contribuye a un bien, por ejemplo; un recolector de basura que ve el trabajo como una forma de hacer del mundo un lugar más limpio y más sano, puede considerarlo una llamada o vocación; los individuos con esta orientación tienden a experimentar el trabajo como algo más significativo (Amy Wrzesniewski, 2003).

Este último punto está estrechamente relacionado con el sentido de significado en el trabajo que puede surgir de diversas fuentes: (1) Significado “del trabajar” en el sentido de que el trabajo contribuye a un bien mayor; (2) Significado “en el trabajo”, el sentimiento de que uno está ayudando a otros a contribuir o a lograr la satisfacción; (3) Una combinación de ambas. (Pratt & Ashforth, 2003).

En este contexto, Pratt y Ashford (2003) desarrollaron el siguiente diagrama, que explica lo que es el trabajo significativo para el empleado.

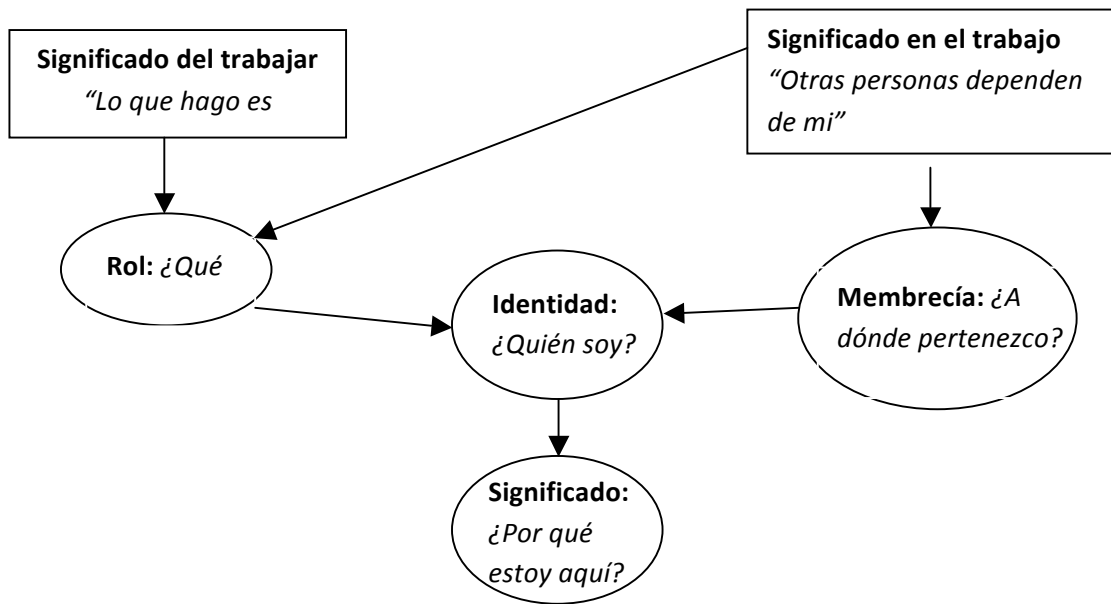


Figura 2. Pratt&Ashforth (2003).

El Trabajo significativo es una parte realmente importante de una “Vida Significativa”, que es uno de los tres caminos que conllevan a la felicidad. (Seligman, 2002). Existen algunas acciones que los individuos y las organizaciones pueden llevar a cabo para hacer de un empleo, un trabajo significativo.

Dentro de una empresa es muy importante contar con un plan o programa de beneficios el cual se vuelva atractivo para los trabajadores y que retribuya el esfuerzo de éstos en la empresa. Ayari Jiménez (2010), consultora Senior Associate de Mercer en México, menciona: "En México los planes de beneficios flexibles están muy vinculados al manejo de distintas opciones, específicamente, en el tema de gastos médicos, seguros de vida, seguros por muerte accidental y todo lo que son incapacidades. Los planes están muy vinculados a todo lo que tiene que ver con salud".

4.3 Liderazgo creíble

Los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez de como son percibidos por los demás (Shamir y Eilam, 2005).

Luthans y Avolio, 2003, están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darles más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros. De esta forma, los líderes auténticos reconocen y valoran las diferencias individuales y son capaces de identificar los talentos o cualidades positivas de las personas a su cargo y ayudarles a fortalecerlas.

El líder deberá tener en cuenta que un aspecto importantísimo del proceso de toma de decisiones es el impacto que sus decisiones tendrán sobre sus empleados; decisiones que pueden afectar positiva o negativamente, las actitudes, la satisfacción en el trabajo, el clima organizacional, el desempeño individual y finalmente la calidad de vida laboral. (Alamillo, 2011).

El liderazgo autentico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa, 2008).

Para Ohngren, K. (2011) las siguientes son características esenciales que debe tener un líder: (1) Tomar las críticas como una oportunidad para mejorar; (2) Trabajar cómodamente en equipo; (3) Buscar la innovación constante; (4) Fijar objetivos claros y alcanzables; (5) Asegurarse de que los empleados alcancen su máximo potencial.

4.4 Bienestar

Según el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia (2010), el bienestar laboral; es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del servidor, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad. A través de su página Web, dice que: *“El verdadero bienestar de las personas se fundamenta en una vida laboral definida, con claras perspectivas y compensaciones personales, profesionales y sociales.”*.

4.5 Reconocimiento

Las empresas y los trabajadores tienen que esforzarse, comprometerse, adaptarse y ser eficientes para poder sobrevivir a las crisis y defender lo suyo. Al final, la empresa tendrá que corresponder el esfuerzo del trabajador con un reconocimiento. El reconocimiento se hace global, de forma que todos y cada uno de los colaboradores deben ser conscientes de que la excelencia en el desarrollo de sus competencias contribuye al crecimiento de la empresa, independientemente del área al que pertenezcan o su nivel jerárquico. Si la gente cree en la gente y el éxito tiene nombre y apellidos, entonces digámoslo en voz alta. (Solis, 2011)

El reconocimiento ayuda a crear un buen ambiente de trabajo, y en este ambiente las personas cooperan más, se comunican mejor y están dispuestas a implementar cualquier cambio. Un ambiente positivo de trabajo significa empleados más productivos, con reducción de ausentismo, fuerza laboral motivada y leal, todo lo anterior, facilita el trabajo de la dirección. (Salazar Juan, 2007)

5. Retención del personal

Hirschfel (2006), menciona que las consecuencias de la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados de contratación y de información de su sucesor, esta separación puede ocasionar el bloque de un proyecto o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para su empresa.

Un estudio realizado por Birchfield 2001, llega a la conclusión siguiente: "Se necesitan hasta seis meses para que un empleado nuevo llegue a adquirir una productividad correcta en su trabajo, necesita dieciocho meses para integrarse la cultura de la empresa y 24 meses para conocer realmente la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte".

Los esfuerzos de retención deben ante todo destinarse a los "empleados estratégicamente importantes" que serían difíciles de reemplazar. En términos empresariales "no todos los empleados tienen el mismo nivel de resultado, por consiguiente no hay motivo de sentirlo de la misma manera cuando se van" (Dalton 2005). La retención de personas poco eficaces no solamente compromete el éxito de la empresa, sino que también se corre el riesgo de desmotivar al resto del personal.

Es importante utilizar "entrevistas de salida" para conocer las razones por las que un empleado ha abandonado su puesto y cuáles serían las condiciones que le harían cambiar de opinión y quedarse. También es muy recomendable realizar las "encuestas de clima laboral" para conocer cómo se aprecian por los trabajadores algunos factores fundamentales en toda organización tales como retribución salarial, organización del trabajo, motivación, desarrollo profesional entre varias (Codina , Villarreal, & Rodriguez, 2009). También señalan que algunos programas efectivos incluyen mejoras en compensación salarial y beneficios, entrenamiento y mayor formación y un proceso de selección más estricto. El costo de sustituir a los empleados que dejan la empresa o son despedidos por ésta, equivale a dos o tres veces sus retribuciones.

5.1 Estrategias para retener el personal

En un entorno empresarial en continuo cambio, es importante para una compañía el crear una base laboral económica, sostenible y estable, disponer de personal motivado, fiable y responsable es vital para este fin. Una encuesta del grupo "Counselling and Guidance Using Innovation for the Development of Employment" (COGUIDE) en el año 2001 sobre el mantenimiento en el puesto del personal, en el que tomaron parte más de 1 millón de personas de 330 empresas, descubrió que una tercera parte de ellas planeaba dejar sus puestos antes de dos años. (COGUIDE, Mayo 2006, *Retención de Personal*- En red).

Algunas estrategias de retención del talento según la COGUIDE son:

1. Introducción al puesto: Para todo nuevo empleado, una introducción al puesto eficaz es crucial, sobre todo para aquellas personas con desventajas, ya que muchas pueden abandonar sus empleos durante el período de adaptación si éste no se aborda cuidadosamente.

2. Encajando las habilidades del empleado en el puesto de trabajo: Para la mayoría de los trabajadores, el principal motivo por el que deseaban abandonar sus empleos era la falta de oportunidades para usar sus habilidades y destrezas, tanto si el personal ha sido contratado específicamente por determinadas destrezas o no, los empresarios necesitan beneficiarse de las cualidades de todos sus empleados. Retener al personal se basa en diseñar los puestos de la forma más variada e interesante posible, para motivar y demostrar a los empleados que sus habilidades son valoradas.

3. Desarrollo Profesional: Se refiere al proceso por el cual dirección y empleados identifican sus objetivos a largo plazo y desarrollan los planes correspondientes para cumplirlos. El desarrollar oportunidades profesionales mejora la moral del personal, el compromiso por aumentar las destrezas y la satisfacción en el trabajo; las organizaciones necesitan un personal comprometido y cualificado para asegurar los objetivos: la planificación y el desarrollo profesional también permiten a la dirección anticipar el futuro de los puestos clave para la empresa.

4. Formación y educación: Un problema clásico para los empresarios es la tendencia del personal a abandonar la compañía tras haber obtenido la formación y experiencia esencial para su profesión. Sin embargo, los estudios muestran que ofrecer formación interna refuerza los lazos del trabajador con su empresa: siempre que la formación y el desarrollo profesional sea de calidad, estos procesos cultivan el compromiso.

5. Ganancias: Las ganancias en el trabajo implican hoy en día mucho más que un salario, y pueden incluir: pensión, vacaciones anuales, asistencia sanitaria, asistencia para la vivienda, asistencia para el cuidado de los hijos, uso de instalaciones y servicios de la compañía, automóvil de empresa, alojamiento, préstamos de la empresa, opción a la propiedad de acciones, pagos extras. La empresa debe ser flexible con los beneficios y asegurarse de que su personal conoce su valor total.

6. Diseñando estrategias de recompensas para el personal: Una estrategia de recompensas pretende atraer y retener a los empleados. También puede aumentar la productividad y el prestigio de la empresa; asimismo, debe estar orientada a responder a las expectativas del personal.

7. Creando un entorno laboral apropiado: Es importante que los empresarios creen un entorno de trabajo agradable; esto es particularmente importante para los empleados provenientes de sectores en desventaja, que pueden necesitar apoyo especial para funcionar eficazmente y alcanzar todo su potencial, la empresa debería promocionar el trabajo en equipo y la participación del personal a todos los niveles. También debería considerar horarios y condiciones de trabajo flexibles para personas con necesidades especiales por ejemplo: padres, personas mayores, personas con discapacidades.

De acuerdo a Chew (2004), la palabra retención va quedando conceptualizada como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia; también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno que anime a los empleados a permanecer en la organización. Dicho de otra forma, la retención se puede entender como “mantener en la organización a los buenos empleados”.

Tratar de retener y comprometer a los empleados con la organización implica, por tanto, comprender lo que necesitan para estar satisfechos en sus trabajos y asumir que dichos empleados responden positivamente, cuando sus empresas prestan atención a sus necesidades y tratan de motivarlos e implicarlos (Dobbs, 2001).

Fitz-enz (1990) identifica la cultura y estructura organizativa, la estrategia de reclutamiento y selección, el sistema de retribución y recompensas, los programas de apoyo y soporte al empleado y los sistemas de desarrollo de carrera como las más eficaces para lograr la retención de los empleados en la organización.

Naggiar (2001) identifica siete áreas clave para lograr la retención a través de la gestión de recursos humanos: selección, orientación, formación, desarrollo de carrera, motivación, compensación y evaluación/feedback. Los trabajos de revisión de Griffeth y Hom (2004; 2001) señalan las siguientes prácticas: diseño de puesto, formación, promoción, entrevistas realistas de trabajo, reclutamiento y selección, orientación y socialización, tipos de contratación, medidas de conciliación vida personal-laboral, trabajo en equipo, sistema de retribución, relaciones internas (con compañeros y con superiores), estilo de liderazgo y supervisión, clima laboral, organización del trabajo y ajuste persona-puesto, organización.

Beckert y Huselid (1998), La comunicación interna es una de las prácticas que contribuye a la retención de empleados, esto se debe, principalmente, a que fortalece la identificación de los empleados con la compañía y, además, potencia la confianza organizativa y también, porque la comunicación interna puede percibirse como un intento de transparencia y de confianza en los empleados (acto positivo de la organización); esto genera afectos positivos y comportamientos favorables hacia la propia organización, fomentando la intención de permanencia en la misma.

Clark (2001), menciona que los empleados que desarrollan fuertes relaciones con sus compañeros de trabajo tienden a permanecer mayor tiempo en sus empresas. El vínculo entre las relaciones internas de los empleados y su retención es claro, la interacción entre empleados favorece su dimensión afectiva y proporciona un apoyo emocional que ayuda a llevar a cabo las tareas, mejorando la satisfacción laboral, reduciendo el estrés y favoreciendo, la retención.

CAPITULO 3: METODOLOGIA

El presente capítulo comprenderá el diseño del estudio, hipótesis, operacionalización de las variables, población, escenario o ambiente, instrumento de medición, procedimiento y análisis de datos.

3.1 Diseño del estudio

El diseño de estudio que se implantó en la investigación fue un Diagnostico de Compromiso Organizacional; su objetivo fue la recolección de datos para conocer el compromiso, la lealtad, motivación y la afiliación de los empleados de la empresa CABA, a través de una encuesta de Compromiso Organizacional.

3.2 Población

La población del estudio estará conformada por 40 trabajadores operativos eventuales y permanentes de una empresa dedicada a la comercialización, reparación y fabricación de equipo hidráulico, ubicada en el Noreste de México.

3.3 Escenario o ambiente

La aplicación de las encuestas de Compromiso Organizacional, fue en la oficina de Recursos Humanos de la empresa CABA, dedicada a la comercialización, reparación y fabricación de equipo hidráulico, ubicada en la región Noreste de México.

3.4 Instrumento de medición

Se aplicó una encuesta de compromiso organizacional, compuesta de otros cuestionarios con el fin de incrementar el número de reactivos y ser más eficiente la encuesta como son: la Encuesta Matricial The Gallup Organization, dicha encuesta permite identificar y medir elementos relacionados con el compromiso del trabajador de la cual se tomaron veinte reactivos y del Cuestionario Front-Roja que mide la satisfacción laboral donde se tomaron el resto de los reactivos. La encuesta de Compromiso Organizacional que se aplicó se presenta enseguida:

ENCUESTA COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Departamento: ENSA MAQ SOLD

Antigüedad: _____ Tipo contratación: -Planta Contrato

INSTRUCCIONES: Marque con una "x" la opción SIEMPRE, CASI SIEMPRE, ALGUNAS VECES, RARA VEZ, NUNCA, según sea el caso.

| | Nunca | Rara vez | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Conoce las responsabilidades y tareas del puesto que desempeña en la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Cuenta con los materiales y el equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Realiza el mayor esfuerzo, más allá de lo esperado para ayudar a que esta empresa sea exitosa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Fue una buena decisión trabajar en esta empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Piensa que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra frecuentemente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. En el trabajo, ¿sus opiniones cuentan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿La estructura e instalaciones le impiden desarrollar su trabajo satisfactoriamente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Habla de esta empresa a sus amigos como una gran organización, excelente para trabajar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Considera que una persona debe ser siempre leal a su empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Con gusto usaría una insignia o uniforme que señale que pertenece a esta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. ¿Cuenta con poco interés por las actividades que realiza en su trabajo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Su supervisor o jefe, ¿se ocupa de usted como persona? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. ¿Esta orgulloso de contar a otros que es parte de esta empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Usted, ¿estaría muy feliz de pasar el resto de su carrera en esta empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Considera que sus valores y los valores de la empresa son muy similares. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Trabajar en esta empresa, ¿fue un error de su parte? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Piensa que fácilmente podría estar ligado a otra empresa como lo está ligado a esta. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Siente que no es parte de la empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Realiza su trabajo sin pretender dar más de lo que le pagan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo a hablado con usted acerca de su progreso? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Con frecuencia, ¿tiene la sensación de no estar capacitado para realizar su trabajo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Rara vez | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23. Anhela tener un trabajo diferente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. En este momento, ¿estar en esta empresa es más una necesidad que un deseo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. La misión o propósito de su empresa, ¿hace que usted sienta su trabajo importante? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. En el momento que entro a trabajar a esta empresa ¿se sintió defraudado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. En esta empresa toman muy en cuenta la opinión de los trabajadores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Si pudiera, no elegiría esta empresa para trabajar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Andar cambiando de empresa en empresa, no parece ser ético para usted. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Siente un fuerte sentido de pertenencia y se siente ligado a esta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Considero que esta es una de las mejores empresas posibles para trabajar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Cuando se presenta algún problema en su área, ¿se le permite colaborar en la búsqueda de alguna alternativa o solución? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Se siente "como parte de la familia" en esta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Una de las principales razones por las que continua trabajando para esta empresa, es que cree que la lealtad es importante y siente una obligación moral de permanecer en esta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. ¿Existe mucha cooperación entre los que trabajan en la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Si tuviera una oferta para un mejor trabajo en cualquier lugar, ¿sentiría que es incorrecto dejar a la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Fue educado a crecer en el valor de permanecer leal a una empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. Siente que los problemas de esta empresa son suyos también. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. Mencione tres aspectos importantes que lo han hecho permanecer en esta empresa. | 1° _____ 2° _____ 3° _____ | | | |

La encuesta de Compromiso Organizacional está compuesta por preguntas sobre la edad, sexo, puesto, departamento, antigüedad y el tipo de contratación; además cuenta con 39 ítems donde se mide el grado de compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa, el instrumento está conformado por la Escala Likert donde las posibles respuestas son: Nunca, Rara vez, Algunas veces, Casi siempre y Siempre y un ítem para contestar de forma libre, donde la persona que responda, mencione tres aspectos importantes que lo han hecho permanecer en la empresa.

3.5 Procedimiento

Para la realización de dicha encuesta se: (1) solicitó la autorización del Director General de la empresa, (2) para la selección de los participantes, el departamento de Recursos Humanos proporcionó el organigrama, partiendo a la selección de la muestra de censo, que consta de 40 trabajadores del área operativa.

La aplicación del instrumento se realizó con cada uno de los trabajadores donde se les explicó el propósito de la investigación, asimismo se dio a conocer que la información obtenida será confidencial, respetando el anonimato; posteriormente se dio inicio a la aplicación del mismo.

Después de recopilar toda la información obtenida en la encuesta de Compromiso Organizacional, se realizó el análisis de datos, que consiste en el conteo de las respuestas de los ítems, identificar las tendencias y por último la elaboración de las gráficas con la presentación de resultados, los cuales serán presentados en el Capítulo 4: “Análisis de datos”.

CAPITULO 4: ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se presentaran los resultados y se analizaran los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Compromiso Organizacional, aplicado a la empresa CABA; que consiste en el conteo de las respuestas de los ítems, identificar las tendencias y por último la elaboración de las gráficas con la presentación de resultados, con el fin de tener un análisis cuantitativo de cada una de las respuestas dadas por las personas encuestadas.

En primera instancia se mostrará los resultados, análisis e interpretación de las variables que se tomaron en cuenta para dicha investigación, como lo son: la edad, departamento al que pertenece el encuestado, la antigüedad y el tipo de contratación. Posteriormente se mostrarán los resultados, análisis e interpretación de cada uno de los ítems plasmados en la encuesta de Compromiso Organizacional.

4.1. Variables de la encuesta Compromiso Organizacional

Variable Edad

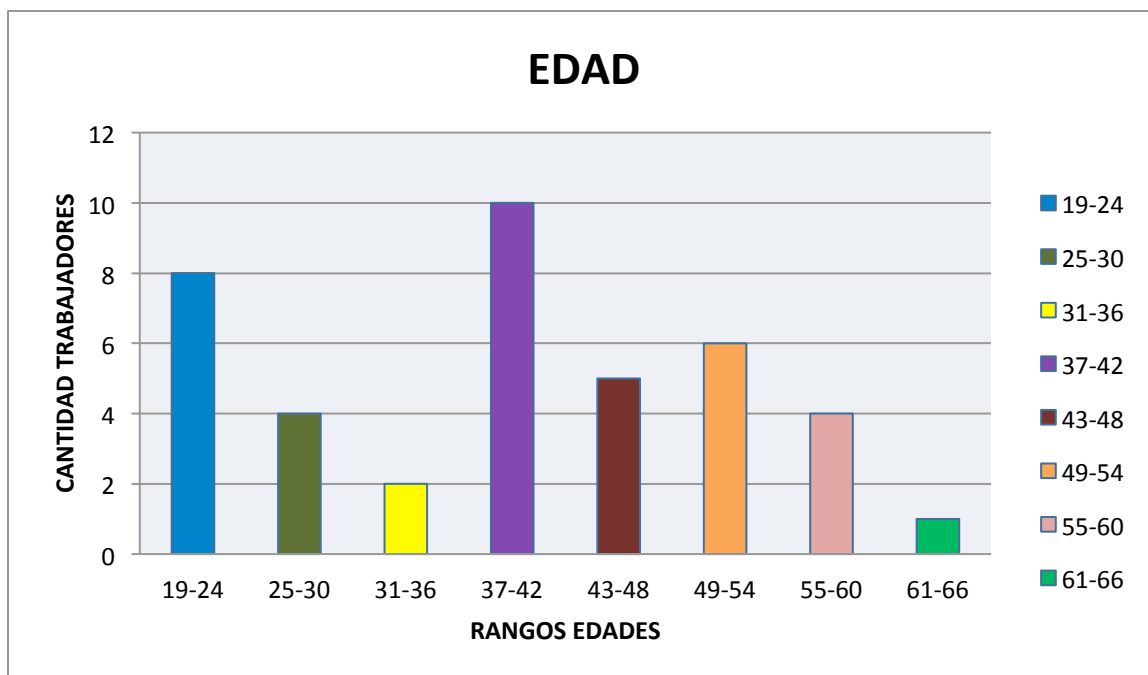


Figura 3. Edad

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| 19-24 | 20% |
| 25-30 | 10% |
| 31-36 | 5% |
| 37-42 | 25% |
| 43-48 | 12.5% |
| 49-54 | 15% |
| 55-60 | 10% |
| 61-66 | 2.5% |

En la Figura 3. Edad, se da a conocer que el trabajador de menor edad cuenta con 19 años y el de mayor edad se encuentra en los 66 años, también se puede observar que la edad que sobresale dentro de la empresa son los trabajadores que cuentan entre 37 a 42 años de edad, son personas que están en la cúspide de su carrera profesional; este rango de trabajadores son personas que la mayoría cuentan con más de tres años de antigüedad y con planta o trabajadores que iniciaron sus labores en la empresa a través de recomendaciones de otros; es decir trabajadores que aún pueden fácilmente moverse de empresa pero que por otro lado es difícil que se muevan de compañía por su antigüedad. Seguido se encuentra el segmento de jóvenes trabajadores entre los 19 y 24 años que inician su carrera laboral, fueron contratados después de haber realizado su Servicio Social dentro de la empresa, el principal motivo por el que este segmento de trabajadores laboran para CABA es porque la empresa proporciona la facilidad de terminar los estudios universitarios, de los ocho trabajadores encuestados que cumplen con esta edad, cinco de ellos actualmente están estudiando una ingeniería.

La empresa no cuenta con un programa establecido de Plan de Vida y Carrera que ayude al crecimiento de las personas junto con el de la organización; una planeación de carrera organizacional, donde ellos puedan tener un desarrollo laboral; es decir tener planes de sucesión o que se establezcan metas enfocadas al desarrollo de los trabajadores dentro de la organización, no existen en la empresa porque no cuenta con la capacidad, ni el capital

para implementar este tipo de programas que pueda ayudar a los futuros ingenieros a crecer laboralmente dentro de la organización y pasar a una categoría o rango más alto.

A partir de los resultados encontrados, considero que este segmento de trabajadores, pueden desarrollar una carrera laboral dentro de la empresa, aunque no esté establecido un Plan de Vida y Carrera, pero se puede identificar quienes cuentan con un alto potencial y con ellos empezar un proceso de planeación de carrera, donde ellos a futuro con la experiencia adquirida como operario puedan llegar a ser supervisores de área o incluso vendedores, ya que ellos contarán con las habilidades, experiencia en campo y conocimientos del producto o servicio que ofrece la empresa y así poder tener vendedores o supervisores con desarrollo laboral en la empresa, trabajadores satisfechos, motivados y productivos, y la empresa ganara talento con jóvenes egresados con conocimientos innovadores y sin perderlos al momento de ellos terminar su carrera profesional.

Variable Departamentos

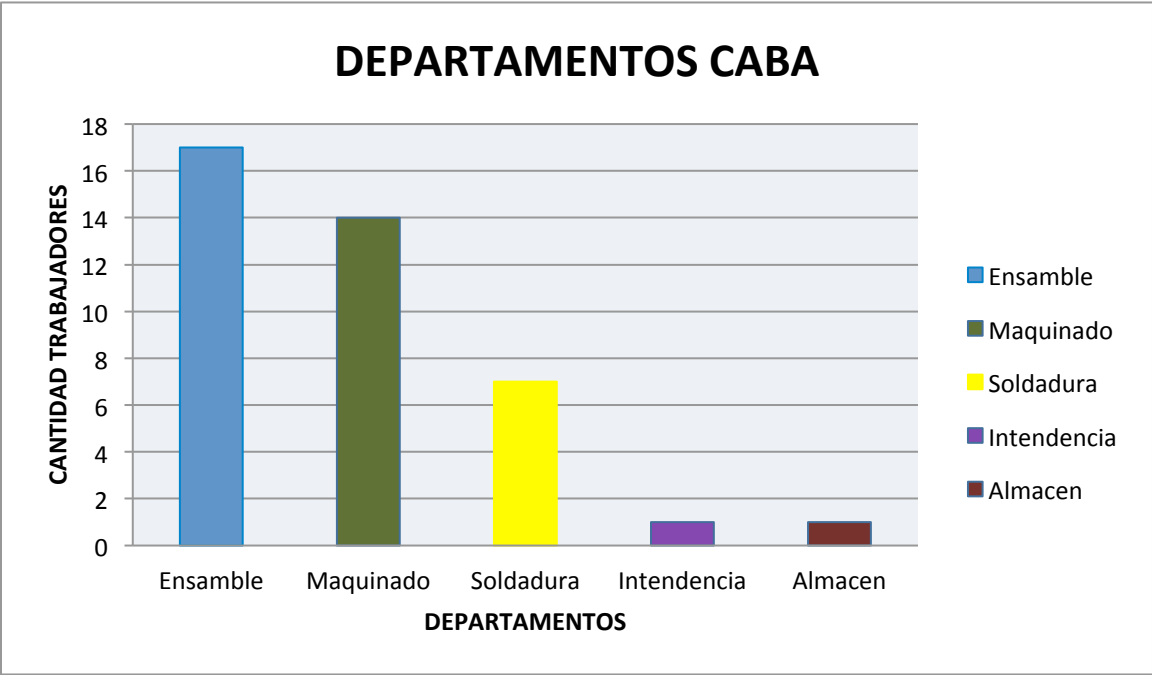


Figura 4. Departamentos

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Ensamble | 42.5% |
| Maquinado | 35% |
| Soldadura | 17.5% |
| Intendencia | 2.5% |
| Almacén | 2.5% |

En la Figura 4. Departamentos, se da a conocer que la empresa cuenta con mayor número de trabajadores operativos en el departamento de ensamble, este departamento se encarga de desarmar los equipos hidráulicos que llegan a reparación, limpiarlos y colocar las piezas nuevas si es necesario, además de probar que cada equipo esté trabajando correctamente después del mantenimiento dado, el departamento de maquinado se encarga de reparar o fabricar las piezas solicitadas para el armado de algún equipo hidráulico, pareciera que por ser menos personal en este departamento se necesitaría contratar más ya que a veces los tiempos de entrega de algún equipo hidráulico no se cumplen; de acuerdo al formato de Control de reparaciones.

Por medio de estos resultados, considero que maquinado no es un problema ya que si se contratara más personal de esta área se tendría que invertir en la compra de una máquina de torno y la búsqueda de un lugar donde colocarlo dentro del taller, ya que no se cuenta con el espacio suficiente para otra máquina; creo que el problema se podría buscar dentro del departamento de ensamble, ya que a pesar de ser la mayoría dentro del taller, es el departamento que cuenta con menos gente, ya que ellos también salen de la planta a dar servicios a otras empresas y otros que están en esta área son estudiantes y terminan sus labores más temprano; es decir que el departamento se queda con la mitad de la gente; de acuerdo a lo señalado por el Jefe de Taller. Considero que si se contrataran dos mecánicos más, no estudiantes se podría completar un buen equipo dentro del departamento de ensamble y tal vez se terminaría con el problema de retraso de entrega del equipo terminado.

Variable Antigüedad trabajadores

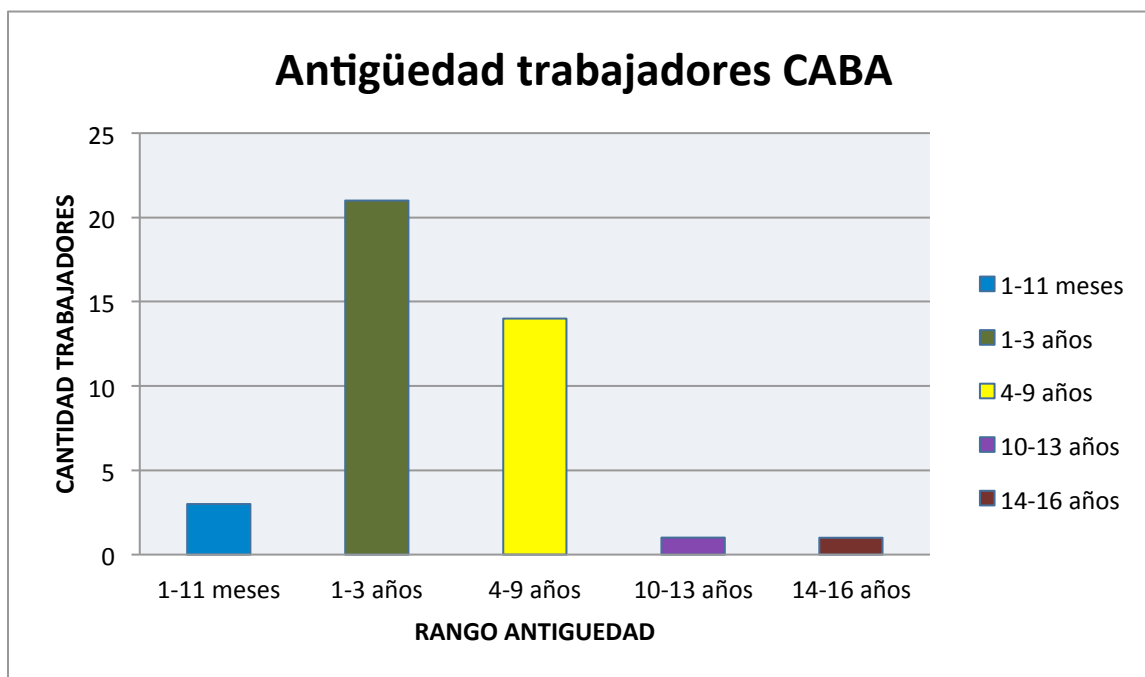


Figura 5. Antigüedad trabajador

| Alternativas | Porcentaje |
|--------------|------------|
| 1-11 meses | 7.5% |
| 1-3 años | 52.5% |
| 4-9 años | 35% |
| 10-13 años | 2.5% |
| 14-16 años | 2.5% |

En la Figura 5. Antigüedad trabajadores, se da a conocer que la antigüedad que más predomina en los trabajadores son los que cuentan con 1 a 3 años de antigüedad, seguido de los que tienen de 4 a 9 años de antigüedad; lo que considero sería bueno es fomentar en los trabajadores que empiezan a laborar en CABA, el compromiso con la empresa para que hagan carrera dentro de la misma. La diferencia entre los dos rangos de antigüedad es de 17%, la mayoría de estas personas cuentan con contrato por tiempos determinados, considero que tal vez el índice de antigüedad baje ya que los trabajadores no sienten la seguridad laboral en el trabajo ya que a pesar de los años trabajados, aún siguen como empleados eventuales, sin ser acreedores a algunas prestaciones.

Variable: Tipo contratación

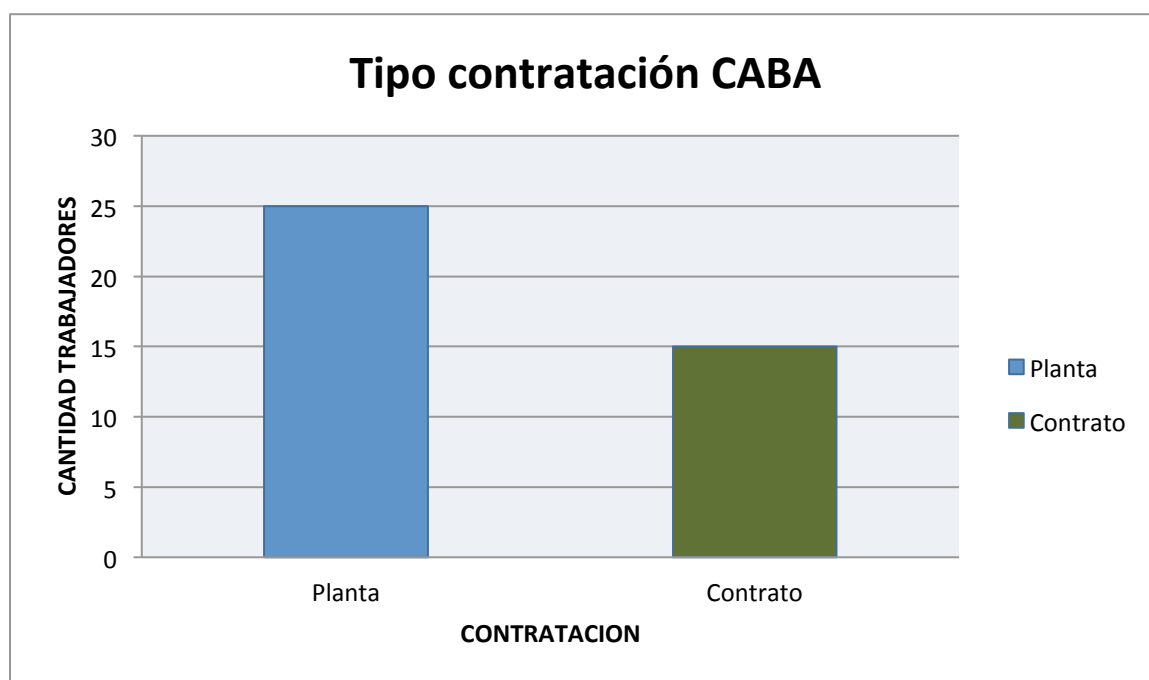


Figura 6. Tipo de contratación

| Alternativas | Porcentaje |
|--------------|------------|
| Planta | 62.5% |
| Contrato | 37.5% |

En la Figura 6. Tipo de contratación, se da a conocer que de los 40 encuestados, el 62% son trabajadores de planta y el 38% son trabajadores eventuales, es decir más de la mitad cuentan con contrato por tiempo indeterminado; se cree que este segmento de trabajadores se encuentra comprometido con la empresa por contar con este tipo de contratación; los trabajadores eventuales son personas que no tienen más de tres años de antigüedad en la empresa, no se encuentran dentro del tiempo de prueba, pero tampoco se encuentra en un rango de antigüedad considerable, creo que se está llevando bien el concepto de trabajadores eventuales pero considero que no deberían de pasar más de 2 años con contratos de este tipo, ya que estar así representa falta de motivación al empleado, porque el busca ser parte de la empresa y siente que estar en ese tipo de contratación no lo es, considero que los contratos eventuales se deberían de manejar como primer ingreso por 2 meses, seguido de uno de 4 meses y otro de 6 meses para así finalmente otorgar un

contrato permanente; creo que en ese tiempo se debe de conocer el talento, responsabilidad y compromiso del trabajador para con sus tareas y considerar si es un elemento que se deba de retener para la empresa.

4.2. Ítems de la encuesta Compromiso Organizacional

Ítem 01: ¿Conoce las responsabilidades y tareas del puesto que desempeña en la empresa?

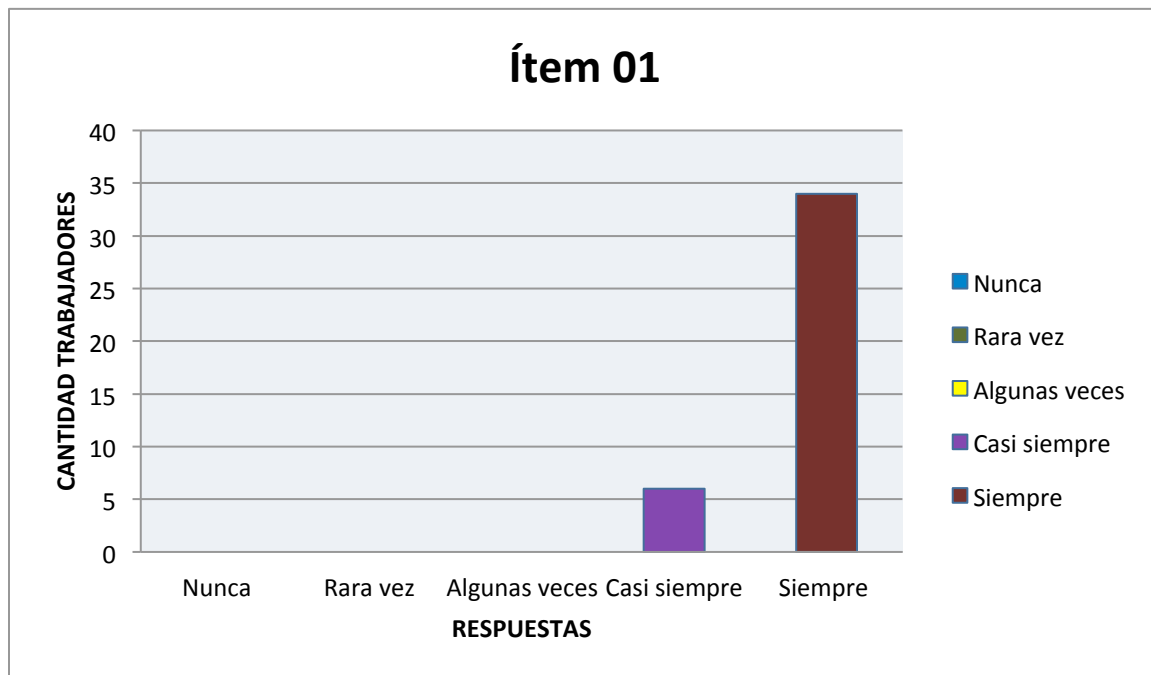


Figura 7. Ítem 01

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 0% |
| Algunas veces | 0% |
| Casi siempre | 15% |
| Siempre | 85% |

En la Figura 7. Ítem01: Se da a conocer que todos los trabajadores conocen sus responsabilidades y tareas del puesto que desempeñan, el 85% las conocen a su totalidad, mientras que el 15% casi siempre las conoce; la pregunta es ¿porque casi siempre y no siempre las conocen?

De acuerdo a lo señalado por el Jefe de Taller, considero que algo pudiera afectar el hecho de que el trabajador al momento de ingresar a la empresa no cuenta con un programa de inducción al puesto, ni la capacitación necesaria, es decir que ese 15% consta de los trabajadores que tienen menos antigüedad en la empresa y aun no se han acoplado por completo al puesto, mientras que el resto son trabajadores que tienen más antigüedad y por ende el tiempo dentro de la empresa, tal vez los mismos compañeros los han hecho conocer sus roles secundarios dentro del puesto que desempeñan.

Se debería de implementar un programa donde se les dieran inducción al puesto antes de estar a cargo de una máquina, tal vez se podría comenzar por darles una presentación por el taller y enfocarse en el departamento donde estarán laborando, presentarles las máquinas y aunque ellos conozcan el uso de ellas por su experiencia, darles una breve explicación del manejo correcto que se les debe dar a las maquinas o herramientas y cuál es la función que realizan, también enfocarlos en la máquina que ellos manejaran. Además de presentarles por escrito sus tareas y responsabilidades al desempeñar su puesto o incluso si tienen algunas tareas específicas que desempeñar ya sea por su capacidad intelectual, experiencia, conocimientos o por que el puesto lo requiera; también se podría colocar un escrito con la misma información en un lugar visible de su área de trabajo para que todos tenga el acceso a la información.

Ítem 02: ¿Cuenta con los materiales y el equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?

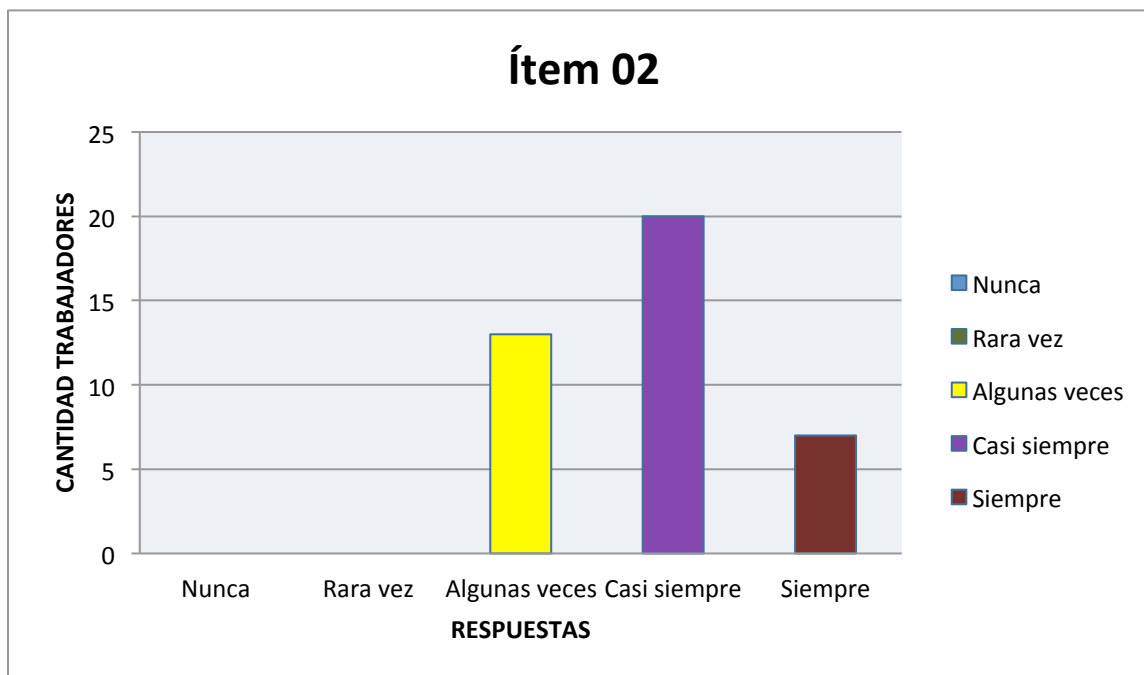


Figura 8. Ítem 02

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 0% |
| Algunas veces | 35% |
| Casi siempre | 50% |
| Siempre | 15% |

En la Figura 8. Ítem 02: Se da a conocer que la mitad de los trabajadores casi siempre cuentan con los materiales y el equipo necesario para desempeñar su trabajo, y es mínimo el porcentaje del 15% que siempre cuenta con las herramientas el resto algunas veces cuenta con ellas; se tiene un problema en el área de almacén de materia prima, la tardanza en conseguir el materia adecuado para la fabricación o reparación de equipos hidráulicos, o la falta de herramientas para el adecuado trabajo.

Lo que se podría hacer es primeramente se realiza un levantamiento de la herramienta existente y sus condiciones, se buscan proveedores para la compra de los materiales y se suministra el faltante; además se implementa un control del abastecimiento de las herramientas y materiales a través de un resguardo que actualmente no manejan en la empresa, este resguardo se manejaría cuando el trabajador solicita una herramienta, firmando un recibo y anotando la salida en una bitácora al regresar la herramienta se le regresa el recibo esto con el fin de prevenir la pérdida y mal uso de la herramienta.

Además de realizarse inventarios periódicamente para revisar el estado de las herramientas para poder programar su remplazo evitar el faltante de la herramienta sin que la producción se detenga.

Ítem 03: ¿Realiza el mayor esfuerzo, más allá de lo esperado para ayudar a que esta empresa sea exitosa?

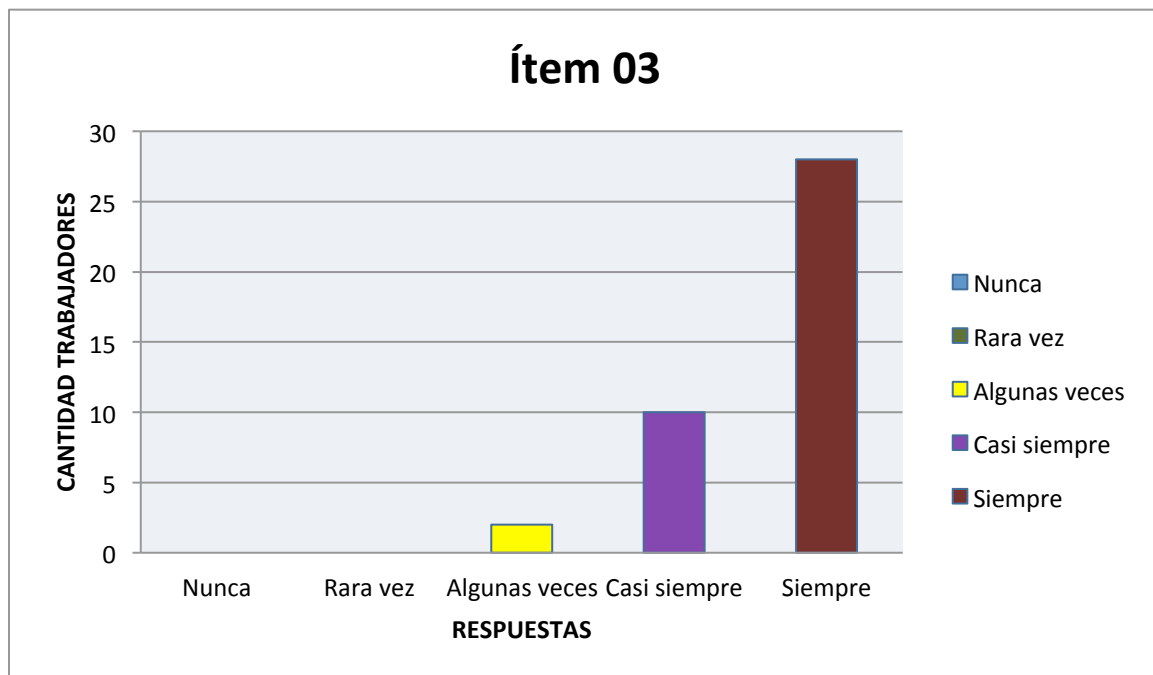


Figura 9. Ítem 03

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 0% |
| Algunas veces | 5% |
| Casi siempre | 25% |
| Siempre | 70% |

En la Figura 9. Ítem 03: Se observa el 70% de los trabajadores realizan el mayor esfuerzo para ayudar a que la empresa sea exitosa; mientras que el 25% casi siempre realizan el mayor esfuerzo; lo que considero se podría realizar en este caso es aplicar estrategias de motivación, se deben de crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobretodo se humanice el trato en la relación laboral, es un detalle que anima al miembro del grupo más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; se dice que cuando damos el mayor esfuerzo por realizar algo es cuando se le da el valor, la importancia y se da excelencia al trabajo. Si se implementaran estrategias de motivación personal puede incrementar este punto, el personal motivado terminara antes su tarea, pondrá su inteligencia y su saber-hacer al servicio de los intereses de la empresa y no tendrá el mismo volumen de tiempo perdidos que el personal que acude diariamente a su trabajo sin más objetivo que hacer lo mínimo para que no le despida. Otra razón por la cual tal vez el trabajador no de su mayor esfuerzo es porque siente inseguridad al aplicar sus conocimientos o es falta de ellos, en este caso se podría aplicar un curso de capacitación y adiestramiento para incrementar sus habilidades o conocimientos en el área.

Ítem 04: ¿Fue una buena decisión trabajar en esta empresa?

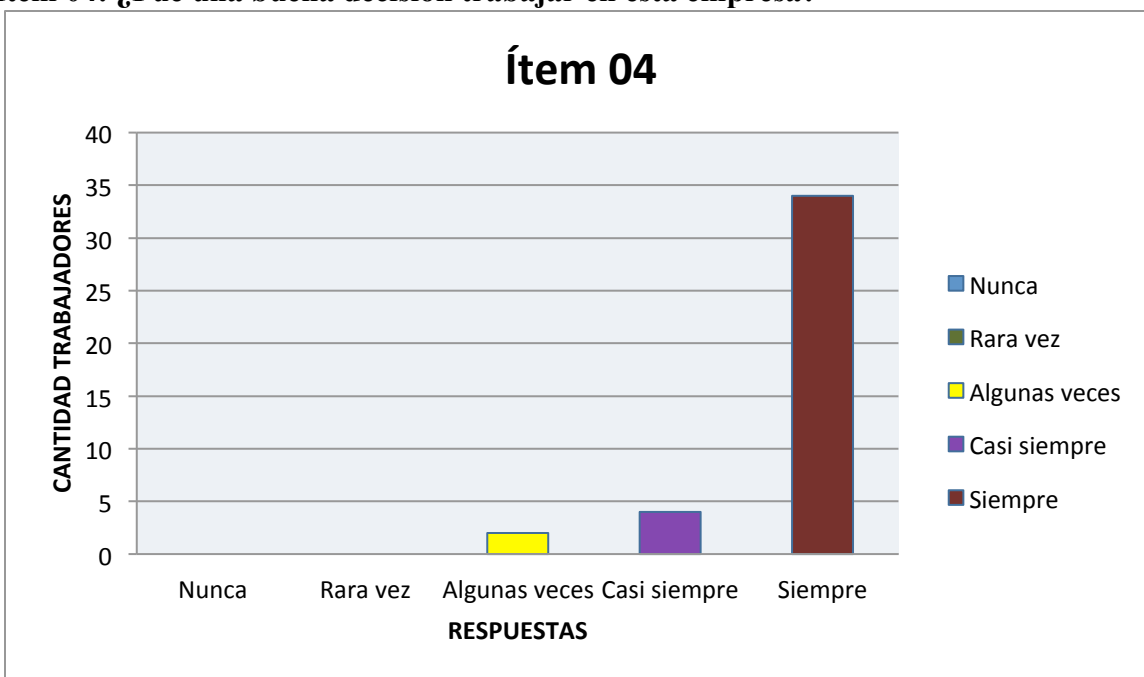


Figura 10. Ítem 04

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 0% |
| Algunas veces | 5% |
| Casi siempre | 10% |
| Siempre | 85% |

En la Figura 10. Ítem04: Se da a conocer que la mayor parte de los encuestados en este caso el 85% consideran que fue una buena decisión trabajar en esta empresa; aun que es poco el porcentaje que indica su respuesta como algunas veces es bueno considerar este segmento por más mínimo que sea en este caso, se necesita saber las razones por las cuales el 5% de los encuestados algunas veces sienten que fue una buena idea trabajar en CABA y otras veces no, partiendo de ahí poder trabajar en esas situaciones para llevar a ese porcentaje a estar totalmente seguros que fue una buena decisión trabajar para la empresa.

Ítem 05: ¿Piensa que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra frecuentemente?

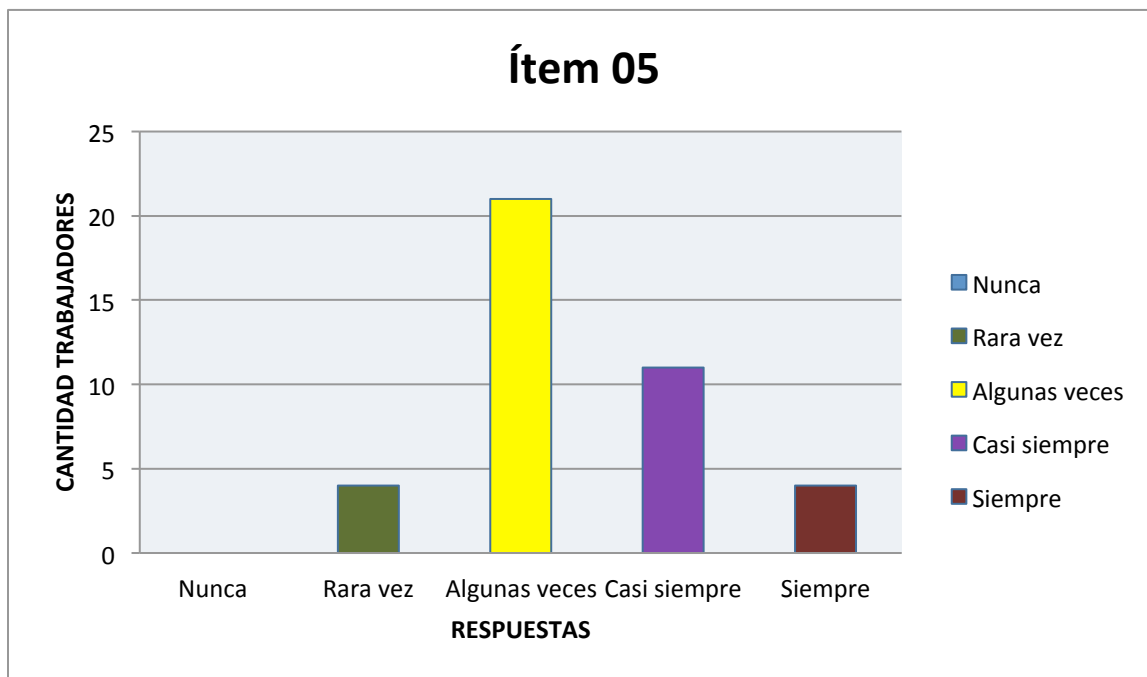


Figura 11. Ítem 05

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 10% |
| Algunas veces | 52.5% |
| Casi siempre | 27.5% |
| Siempre | 10% |

En la Figura 11. Ítem 05: Se da a conocer que el mayor porcentaje obtenido en esta pregunta fue la respuesta de algunas veces con la mitad de los encuestados, se nota totalmente el resultado de esta pregunta en base a las edades, en este estudio el 60% son trabajadores que tienen entre 19 y 42 años de edad, mientras que el otro 40% son trabajadores que están entre los 43 y 66 años de edad; se puede observar claramente el cambio generacional con esta pregunta el 37% respondió a las respuestas siempre y casi siempre es decir que este segmento de trabajadores considera que la gente en estos días se

mueve de una empresa a otra frecuentemente, y los que contestaron afirmativamente son trabajadores que pasan de los 43 años de edad, personas que están educados o que vivieron la experiencia con padres o abuelos que hacían carrera en una sola empresa y fomentaban la lealtad y el compromiso a la misma. Pero el otro 62% no consideran que la gente se mueva frecuentemente de empresa, es decir han crecido con la creencia de superación y desarrollo personal donde no importa cuántas empresas tengas en tu curriculum siempre y cuando te muevas por lograr la superación personal y cumplir las expectativas que te formas como persona y trabajador.

Ítem 06: En el trabajo, ¿sus opiniones cuentan?

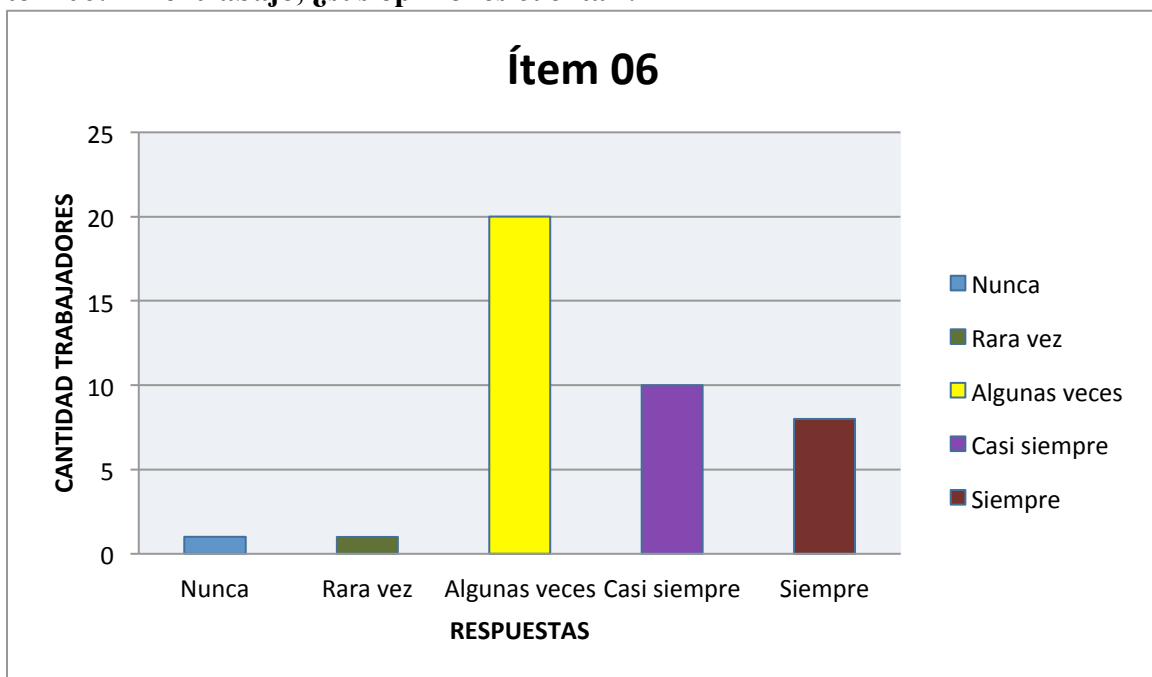


Figura 12. Ítem 06

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 2.5% |
| Rara vez | 2.5% |
| Algunas veces | 50% |
| Casi siempre | 25% |
| Siempre | 20% |

En la Figura 12. Ítem06: Se da a conocer que la mitad de los encuestados el 50% considera que sus opiniones algunas veces cuentan y solamente el 20% están seguros que sus opiniones cuentan; la pregunta es, ¿cómo hacer para que la opinión de los trabajadores cuenten?, creo que se debe de empezar con el jefe directo del área operativa, seguido de los supervisores de cada departamento; primeramente sensibilizarlos a que haya una comunicación libre, también se pueden programar reuniones regulares con los miembros de cada departamento para que expresen sus dudas, opiniones o ideas que tengan e incluso se puedan resolver problemas a través de los equipos de trabajos, también se necesita que se les de la libertad en algunas ocasiones para tomar decisiones por si solos; que el jefe aprenda a confiar en el personal y reconocer que cada uno de ellos puede aportar alguna idea que les ayudara a la empresa, es necesario que los jefes aprendan a escuchar al trabajador, el que los trabajadores sientan que sus opiniones cuentan depende mucho de la efectividad con que el jefe maneje su comunicación interpersonal que pueda haber apertura, empatía y retroalimentación entre el jefe y el subordinado. También se pueden recompensar las buenas ideas, es decir una aportación que fue beneficiosa para la empresa, se debe de recompensar al trabajador o trabajadores implicados en esta solución dada.

Ítem 07: ¿La estructura e instalaciones le impiden desarrollar su trabajo satisfactoriamente

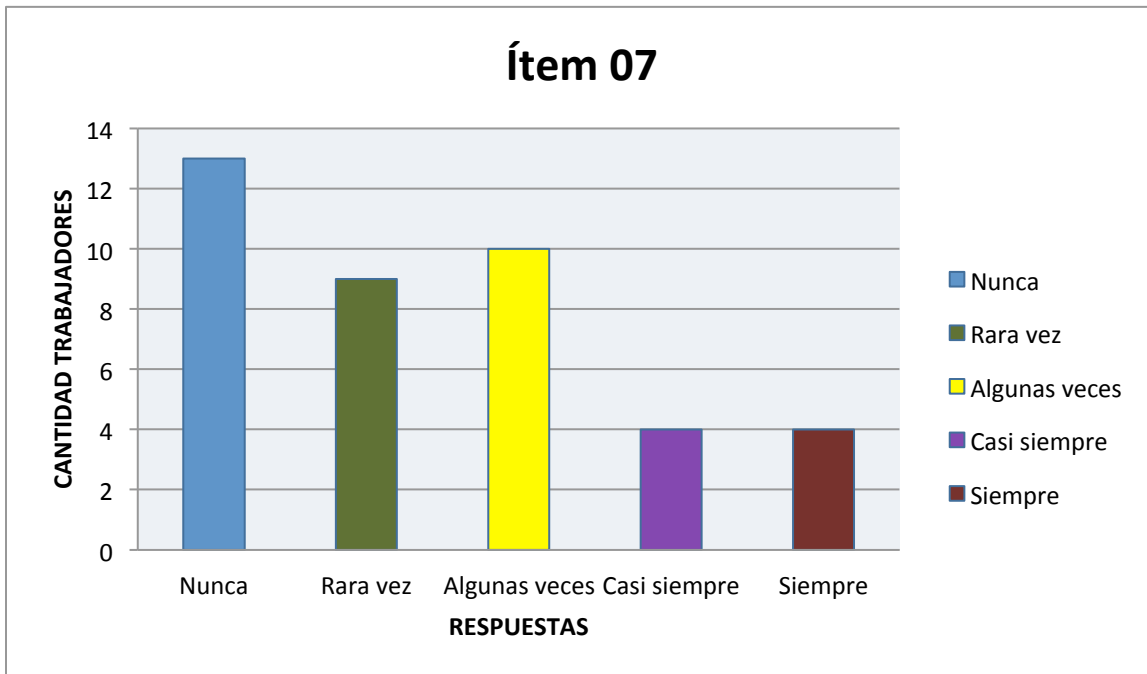


Figura 13. Ítem 07

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 32.5% |
| Rara vez | 22.5% |
| Algunas veces | 25% |
| Casi siempre | 10% |
| Siempre | 10% |

En la Figura 13. Ítem 07: Se da a conocer que el 32% de los operarios encuestados percibe que la estructura e instalaciones no son un impedimento para desarrollar su respectivo trabajo satisfactoriamente, mientras que para el 10% de los trabajadores las instalaciones y estructura si es un impedimento para desarrollar bien sus labores. Realmente la estructura de la nave donde se encuentran instalados los trabajadores es reducida, no se cuenta con el espacio suficiente para delimitar las aéreas, es reducido el espacio entre oficinas y el departamento de ensamble e incluso peligroso para los que tienen que pasar por esa zona. Actualmente se está realizando un solución para este problema de la

estructura e instalaciones de la empresa, a través de la visión del dueño de la empresa se comenzó a construir en un terreno seguido a la compañía las oficinas administrativas y área de almacén, para que los trabajadores cuenten con mayor espacio en sus áreas de trabajo y poder hacer reubicaciones para que se delimiten los espacios entre áreas.

Ítem 08: ¿Habla de esta empresa a sus amigos como una gran organización, excelente para trabajar?

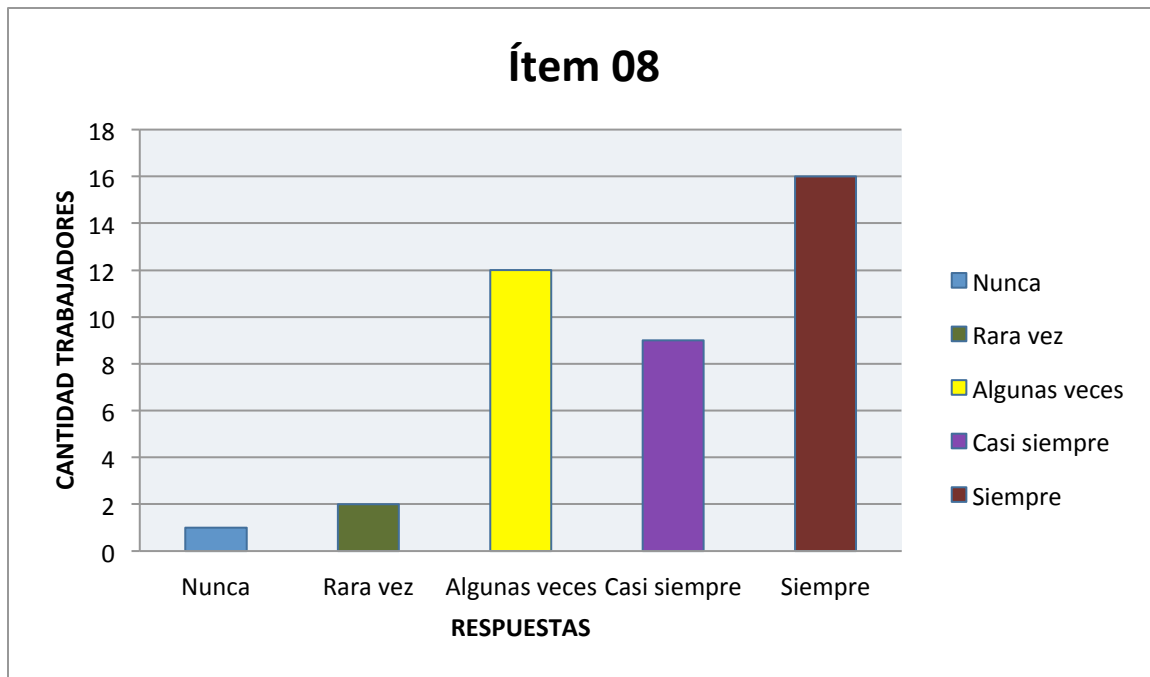


Figura 14. Ítem 08

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 2.5% |
| Rara vez | 5% |
| Algunas veces | 30% |
| Casi siempre | 22.5% |
| Siempre | 40% |

En la Figura 14. Ítem08: Se considera que la mayor parte de los trabajadores hablan de la empresa como una gran organización para trabajar, pero seguido se encuentran con un 30% las personas que mencionan que algunas veces hablan de la empresa como una buena organización; lo que se debe de realizar es que se trabaje en el sentido de que el trabajador pueda sentir la empresa como algo suyo, tener a los trabajadores motivados y satisfechos, que el jefe pueda escucharlos y valorarlos, que la empresa se comprometa a responder ante las necesidades que surjan con los empleados, hacerlos partícipes de los beneficios de la empresa, es decir tratar de erradicar el más mínimo sentido de desmotivación que pueda existir en la organización.

Ítem 09: ¿Considera que una persona debe ser siempre leal a su empresa?

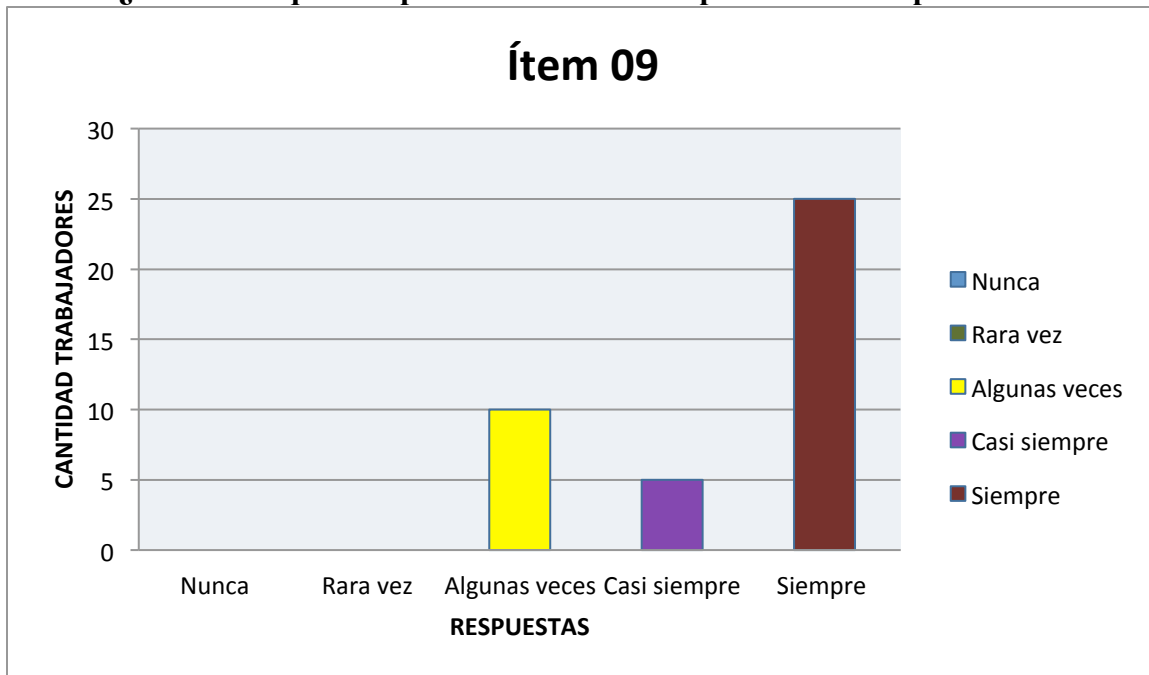


Figura 15. Ítem09

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 0% |
| Algunas veces | 25% |
| Casi siempre | 12.5% |
| Siempre | 62.5% |

En la Figura 15. Ítem09: Se considera que el 62% de los encuestados considera la importancia de la lealtad del trabajador hacia la empresa; se tendría que trabajar con el otro 38% para que surja la lealtad hacia la empresa, como se mencionaba anteriormente el trabajador de años atrás era fiel a la empresa, entendía que la empresa le proporcionaba un trabajo seguro y que debía ganarse su puesto por tiempo indefinido; mientras que los jóvenes de hoy en día no buscan estabilidad o seguridad en una empresa si no que para él, el hacer carrera es participar en proyectos que aumenten su empleabilidad y valor del mercado.

Ítem 10: ¿Con gusto usaría una insignia o uniforme que señale que pertenece a esta empresa?

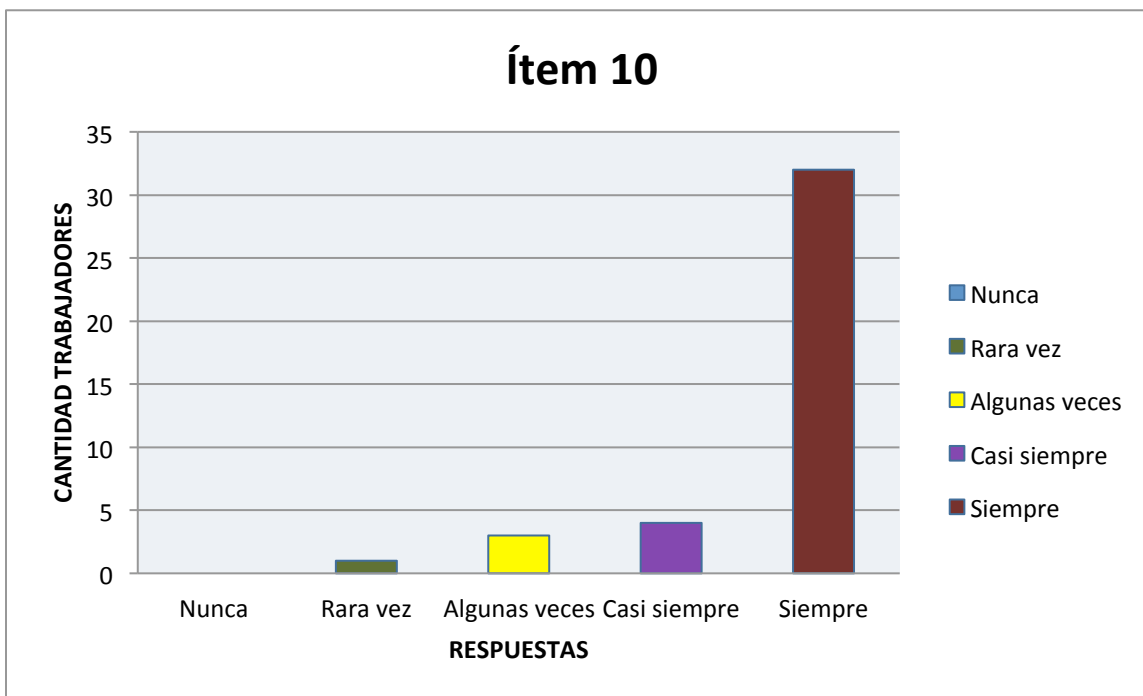


Figura 16. Ítem 10

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|-------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 2.5% |
| Algunas veces | 7.5% |
| Casi siempre | 10% |
| Siempre | 80% |

En la Figura 16. Ítem 10: Se considera que el 80% de los encuestados si usaría una insignia o uniforme que señale la pertenencia a CABA. A todos los trabajadores operativos se les da periódicamente uniformes que constan de pantalones, camisas de mezclilla, playeras y botas de seguridad; con el fin de identificarnos como empresa cuando se trabaja en otras plantas dando servicio hidráulico a su maquinaria, además de fomentar la identidad en los trabajadores hacia la empresa.

Ítem 11: ¿Cuenta con poco interés por las actividades que realiza en su trabajo?

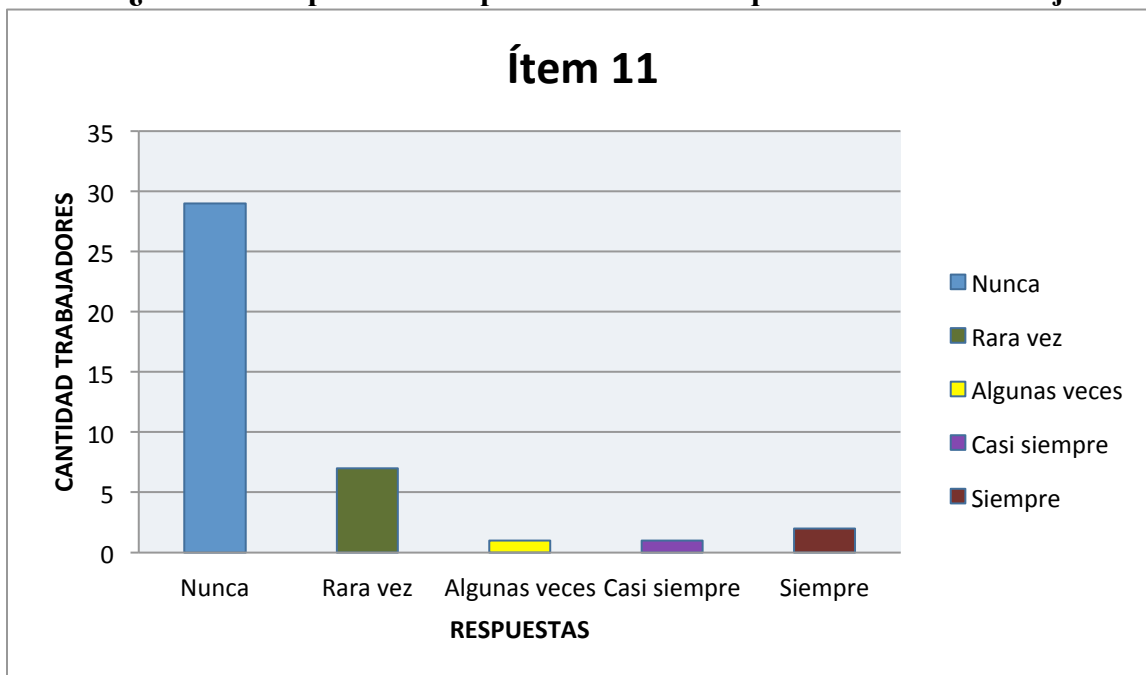


Figura 17. Ítem 11

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 72.5% |
| Rara vez | 17.5% |
| Algunas veces | 2.5% |
| Casi siempre | 2.5% |
| Siempre | 5% |

En la figura 17. Ítem 11: Se considera que el mayor porcentaje de los encuestados cuentan con interés por realizar las actividades propias de su puesto, aun así el 5% de los encuestados responden que siempre cuentan con poco interés, en este caso qué medidas se pueden implementar para que todos los trabajadores cuenten siempre con interés por realizar su trabajo. Aunque relativamente sean solamente dos personas las que cuentan con esa negatividad, lo primero es que se debe de detectar estas personas para poder trabajar directamente con ellas, ya que es más fácil que las que estén en la negatividad se mueven al pensamiento de los otros trabajadores, tener una plática directa jefe-subordinado acerca de su situación, se puede manejar como una entrevista de confrontación donde se hablar con el trabajador y se le comunica que se ha observado en el conductas de desinterés por las

tareas de su puesto, se habla con el de como la situación afecta a él primeramente, podría darse el caso que a lo mejor este perdiendo bonos de productividad por no cumplir con metas propuestas, se le da a conocer como también afecta a la empresa su situación, y se atiende a la respuesta que el de y se buscan juntos soluciones, se llega a un acuerdo cuando la empresa está interesada en la persona, de otra manera se reubica a otro puesto o se despide si no está dado soluciones.

Ítem 12: Su supervisor o jefe, ¿se ocupa de usted como persona?

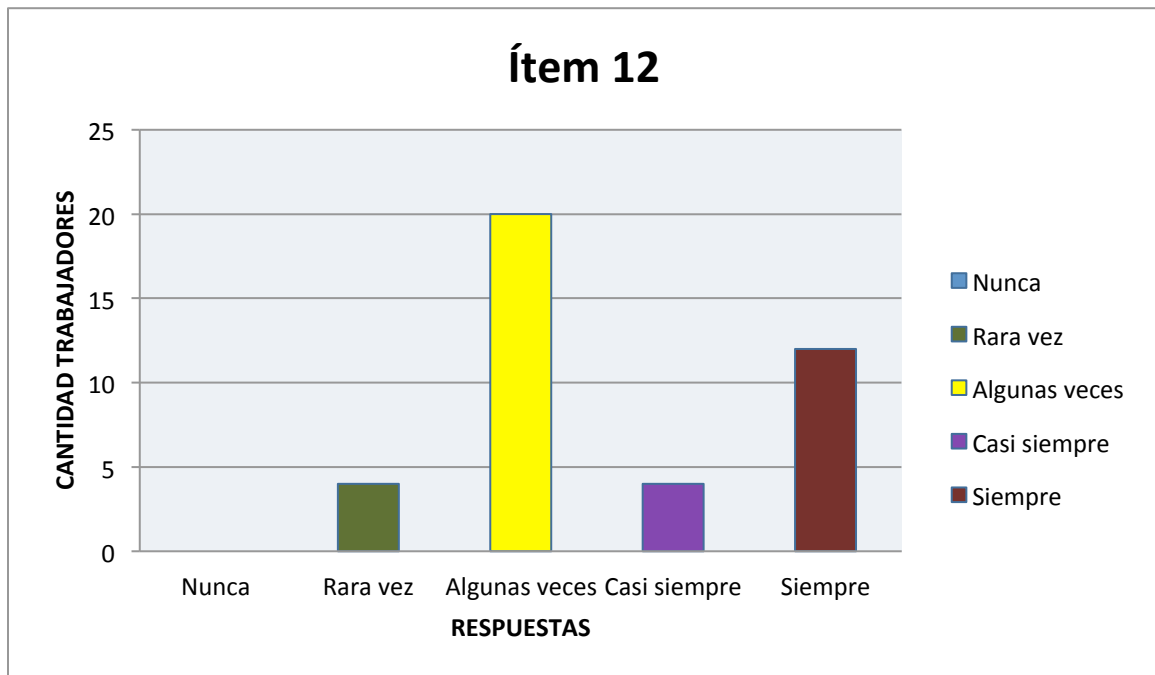


Figura 18: Ítem 12

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 10% |
| Algunas veces | 50% |
| Casi siempre | 10% |
| Siempre | 30% |

En la Figura 18. Ítem 12: Se da a conocer que solamente el 40% de los encuestados consideran que su supervisor o jefe se ocupa de ellos como persona y el resto considera que el supervisor o jefe directo no tiene interés en su persona; considero que se pueden implementar un curso o taller de efectividad y desarrollo de competencias únicamente para los supervisores de cada departamento y el jefe de taller, donde se den a conocer habilidades para mantener relaciones interpersonales y laborales más efectivas, conocer herramientas que les permitan ejercer un liderazgo efectivo; teniendo como resultado llevar a su equipo de trabajo a un mejor rendimiento, enfocado en el cumplimiento de objetivos y el mantenimiento humano en este caso el interés hacia la persona y no solo verlo como un trabajador, verlo como una persona.

Ítem 13: ¿Está orgulloso de contar a otros que es parte de esta empresa?

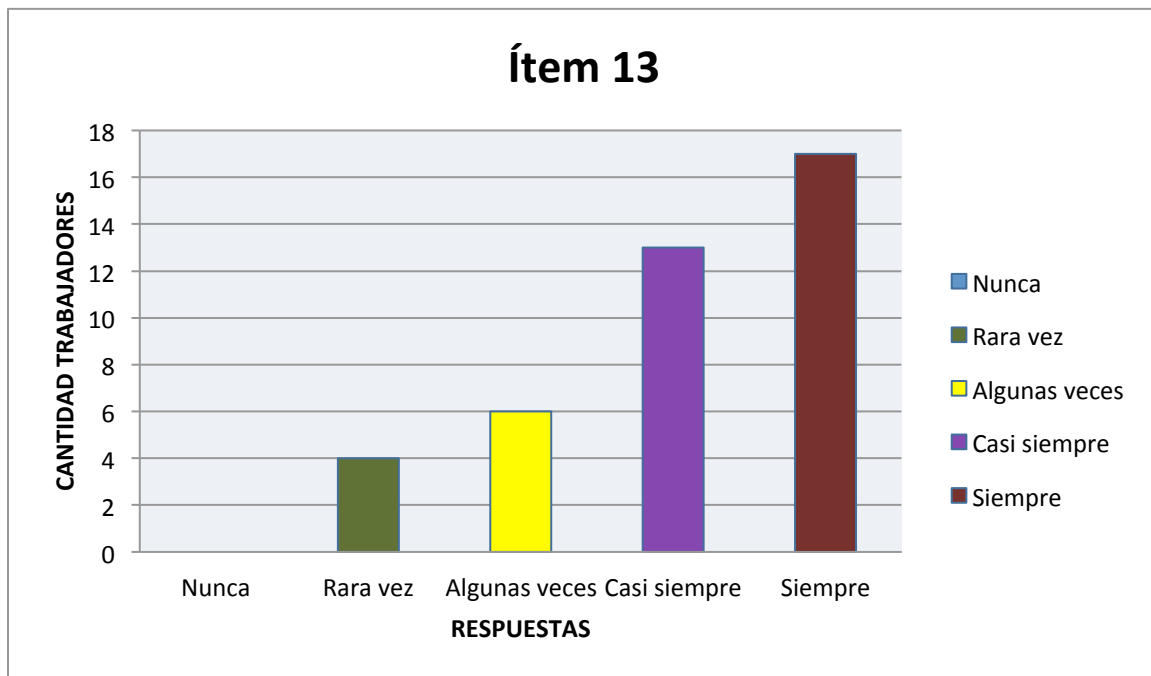


Figura 19. Ítem 13

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 10% |
| Algunas veces | 15% |
| Casi siempre | 32.5% |
| Siempre | 42.5% |

En la Figura 19. Ítem 13: Se considera que el 42% de las personas encuestadas están orgullosos de contar a otros que son parte de la empresa; se tendría que trabajar con los trabajadores que no se sienten al cien por ciento orgullosos de sus empresas; en muchos casos el objetivo principal de la dirección es mantener contentos a los clientes, pero se olvidan del recurso humano de aquellos que hacen posible que sus clientes estén contentos con el trabajo. Se debe de considerar que siempre haya estimulación de los superiores a la gente a cargo, ya sea en logros o fracasos; el orgullo de los trabajadores empieza cuando la empresa hace algo porque ellos se sientan orgullosos es decir se trata de que haya un buen ambiente laboral, por tener políticas de beneficios, y primeramente el compromiso de la empresa hacia los empleados.

Reconocerlos cuando realizan bien un trabajo, usar una comunicación correcta, asegurarse de que las instrucciones que se les den estén claras, pero también estén abiertos a posibles preguntas o dudas que se presenten, tratar a los trabajadores con respeto y amabilidad, tarea por consecuencia el respeto hacia la empresa y los superiores.

Ítem 14: Usted, ¿estaría muy feliz de pasar el resto de su carrera en esta empresa?

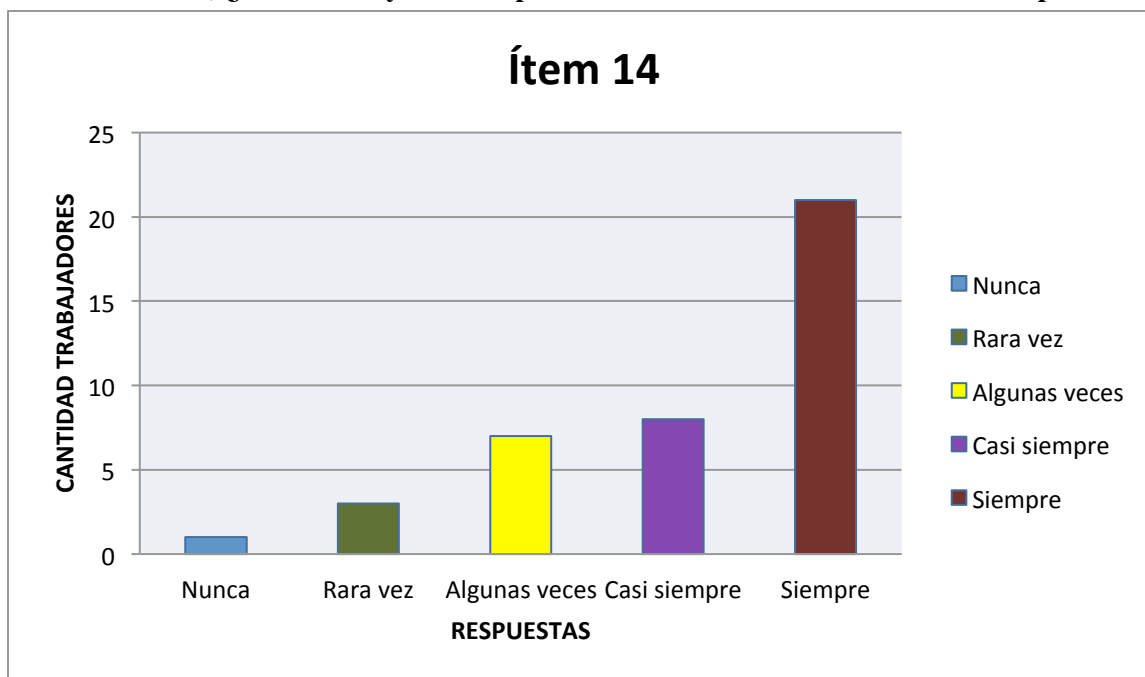


Figura 20. Ítem 14

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 2.5% |
| Rara vez | 7.5% |
| Algunas veces | 17.5% |
| Casi siempre | 20% |
| Siempre | 52.5% |

En la Figura 20. Ítem 14: Se da a conocer que la mitad de los encuestados estarían felices de pasar el resto de su carrera en la empresa, es decir llegar a la jubilación dentro de CABA, para poder motivar a que la otra mitad que no quiere llegar a la jubilación dentro de la empresa cambie de opinión, considero que se podría implementar un Plan de Jubilación, donde al trabajador le resulte más fácil ahorrar dinero para su retiro, es decir que este plan empiece con los trabajadores a partir de los 50 años de edad, donde la empresa otorgue una cantidad a su cuenta cada cierto tiempo, es un beneficio adicional que otorgan las empresas

a sus empleados para que cuenten con un capital adicional al momento de su retiro. Además de implementar algún curso o taller de jubilación, donde se les hable de lo que representa la jubilación, los cambios que traerá a su vida profesional y personal, además de fomentarles la práctica de alguna actividad donde ellos sientan que son importantes y estén realizando algo que les agrada.

Ítem 15: ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo?

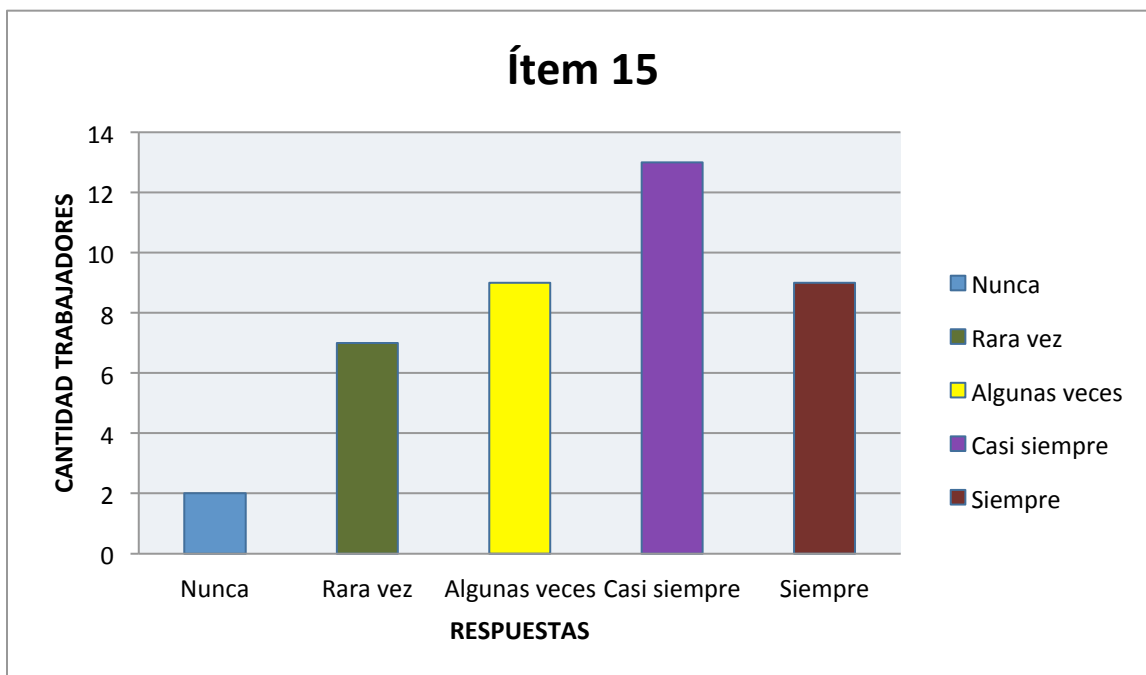


Figura 21. Ítem 15

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 5% |
| Rara vez | 17.5% |
| Algunas veces | 22.5% |
| Casi siempre | 32.5% |
| Siempre | 22.5% |

En la Figura 21.- Ítem 15: Se considera que son pocos los trabajadores que consideran que hay alguien que aliente su desarrollo, es decir que sienten que no se les reconoce su trabajo, sus logros; y considero que a través del curso de efectividad y liderazgo a los supervisores y altos medios, les ayudara también a valorar a su personal, a valorar la capacidad que cada trabajador tiene y alentarlos en los trabajos difíciles, brindarles el apoyo con materiales y con conocimientos, premiarlos cuando el trabajo sea considerado como un logro para la empresa, así como tener la capacidad de hablar con ellos cuando las cosas no resulten bien, y haya errores o perdidas.

Ítem 16: ¿Considera que sus valores y los valores de la empresa son muy similares?

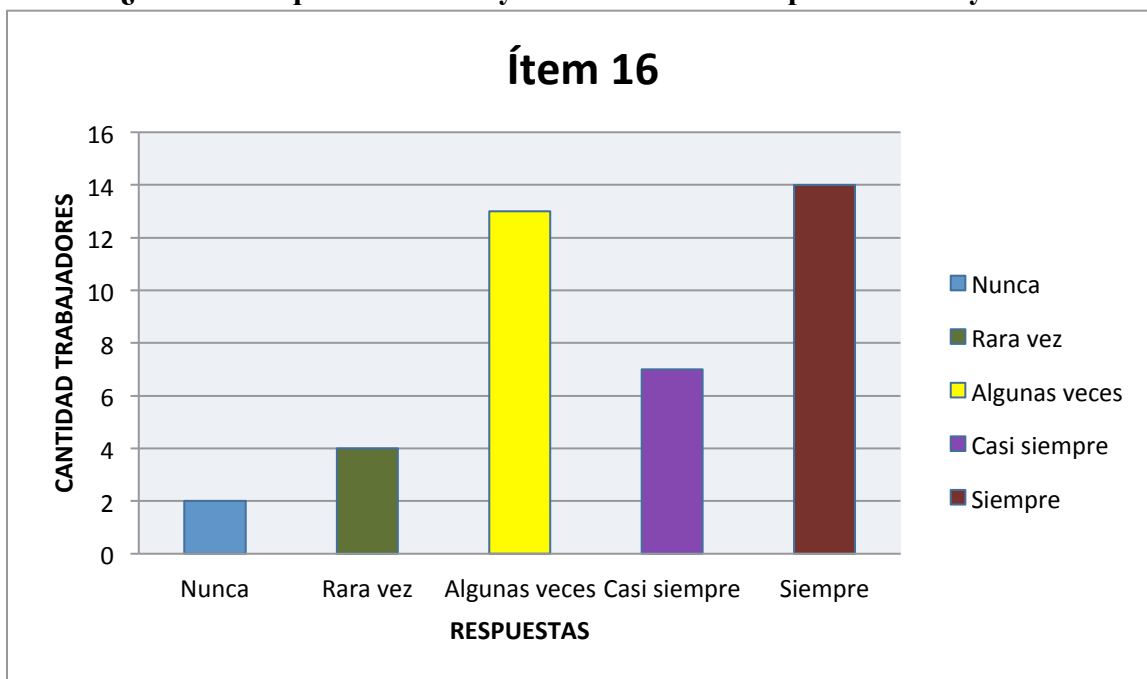


Figura 22. Ítem 16

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 5% |
| Rara vez | 10% |
| Algunas veces | 32.5% |
| Casi siempre | 17.5% |
| Siempre | 35% |

En la Figura 22. Ítem 16: Se da a conocer una similitud entre las respuestas siempre con el 35% y con el 30% algunas veces, es decir que un poco más de la mitad de los encuestados consideran que los valores de la empresa y los personales son similares. Se considera que se dé a conocer los valores de la empresa, ya que no existe algún documento que los trabajadores tengan donde aprecien los valores de la empresa, o algún marco que este en las oficinas o taller de la empresa, donde los trabajadores puedan recordar los valores de la empresa y fomentarlos en lo personal.

Ítem 17: Trabajar en esta empresa, ¿fue un error de su parte?

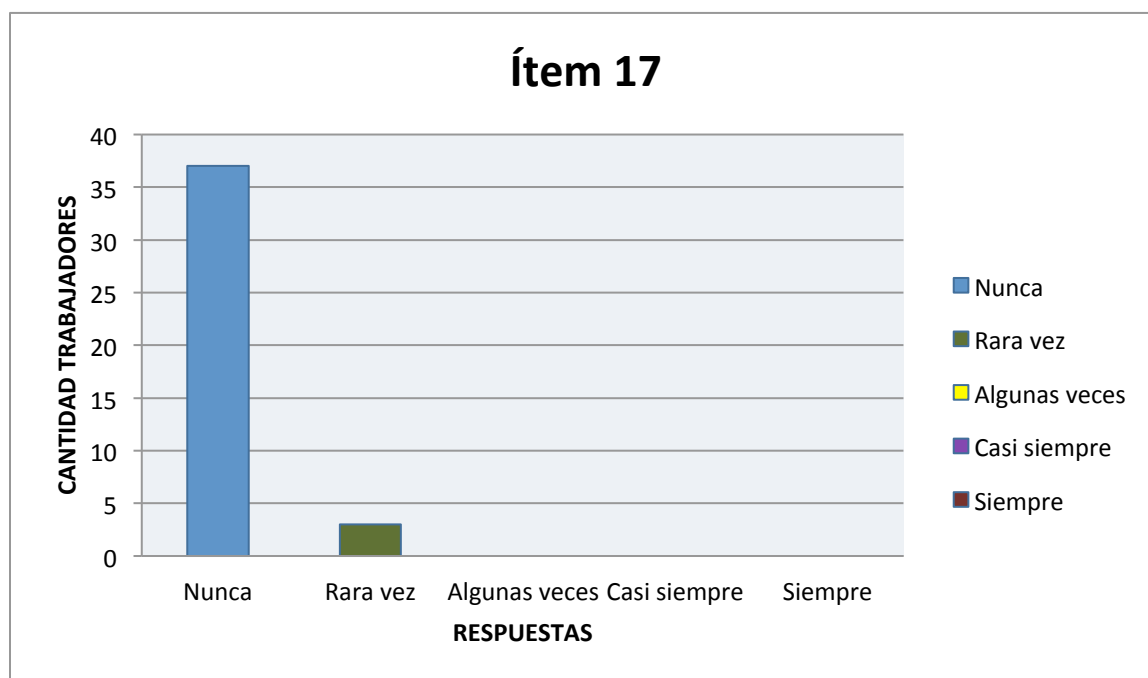


Figura 23. Ítem 17

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 90% |
| Rara vez | 10% |
| Algunas veces | 0% |
| Casi siempre | 0% |
| Siempre | 0% |

En la Figura 23.- Ítem 17: Se considera que el 92% de los encuestados mencionan que el trabajar en CABA no fue un error de parte de ellos; es decir que la mayoría de los trabajadores sienten que trabajar en la empresa no es un error, las posibles causas pueden ser porque están a gusto con su trabajo, están satisfechos con las prestaciones, a gusto con el ambiente laboral, buscan la conveniencia en algo que la empresa tiene.

Ítem 18: ¿Piensa que fácilmente podría estar ligado a otra empresa como lo está ligado a esta?

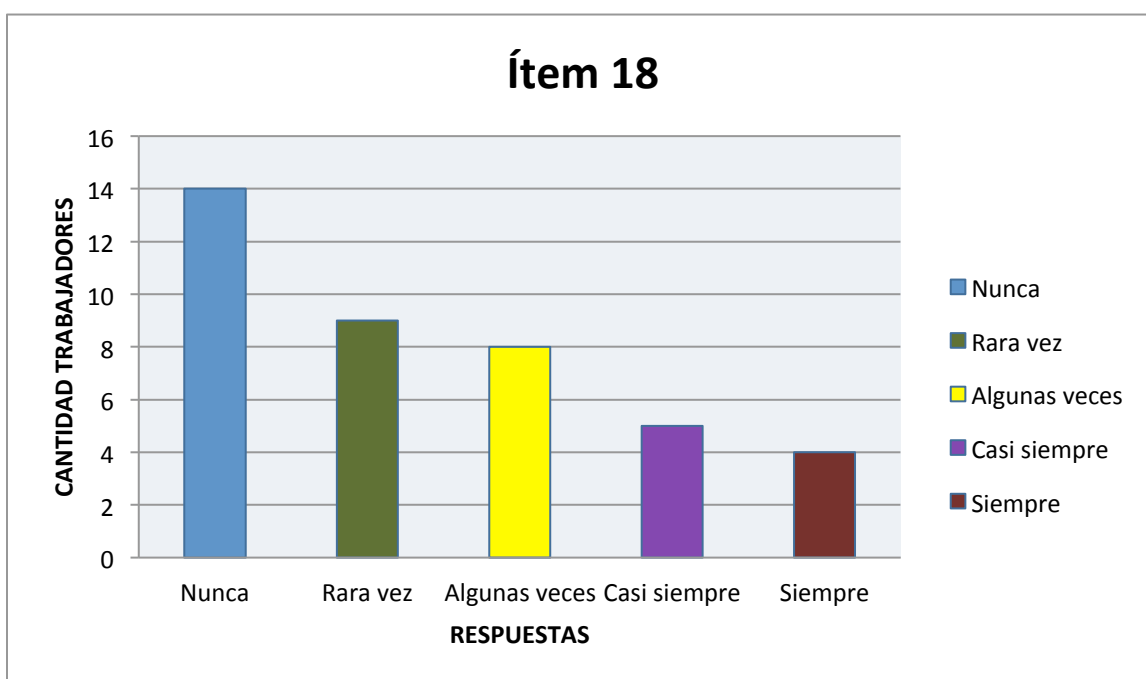


Figura 24. Ítem 18

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 35% |
| Rara vez | 22.5% |
| Algunas veces | 20% |
| Casi siempre | 12.5% |
| Siempre | 10% |

En la Figura 24.- Ítem 18: Se considera que la respuesta más alta fue nunca con un 35%, es decir que estos trabajadores nunca sentirían o al cambiarse de trabajo sería más difícil para ellos el adaptarse en otra empresa que no fuere CABA, considero que esto es resultado del ambiente que se vive dentro de la empresa, los rangos jerárquicos no están tan marcados, es fácil hablar directamente con el Director General de la empresa, hay apertura para los permisos, se da la facilidad de terminar los estudios universitarios, es fácil conseguir un préstamo; es decir es una empresa que brinda muchas facilidades al trabajador.

Ítem 19: ¿Siente que no es parte de la empresa?

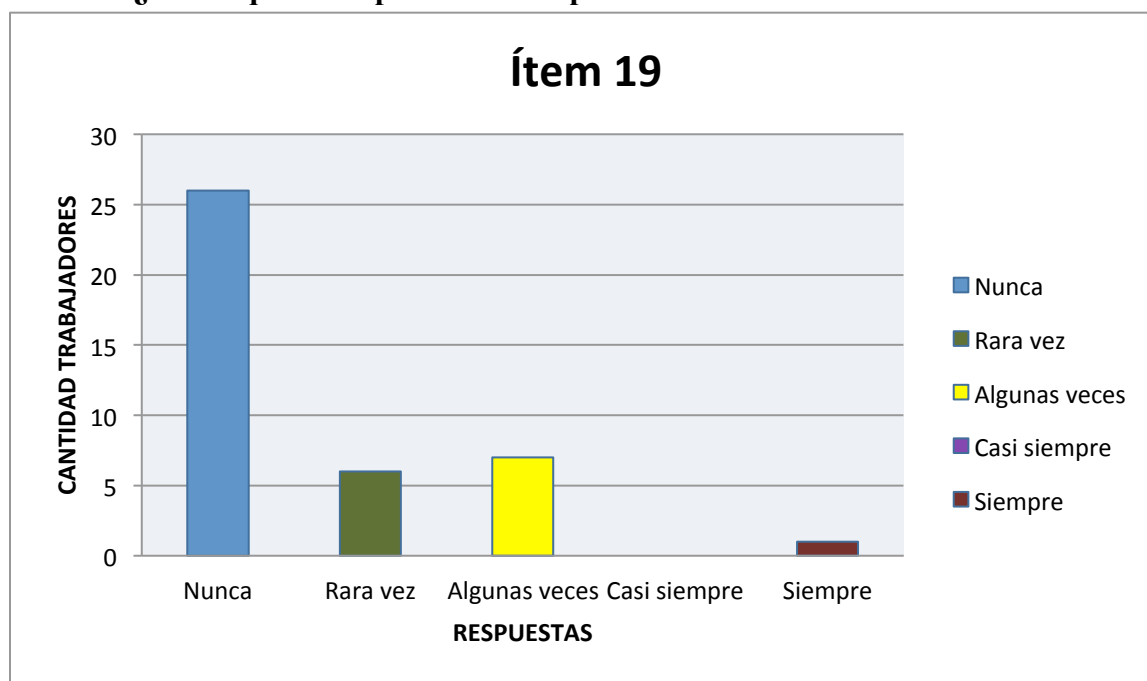


Figura 25. Ítem 19

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 65% |
| Rara vez | 15% |
| Algunas veces | 17.5% |
| Casi siempre | 0% |
| Siempre | 2.5% |

En la Figura 25.- Ítem 19: Se considera que el 65% de los encuestados sienten que si son parte de CABA, ¿Por qué la otra parte no se sentirán parte de la empresa si trabajan para la empresa?; considero que alguna razón sea porque no se quieren comprometer al cien por ciento con la empresa, no quieren estar ligados a ella, porque tienen otras expectativas de desarrollo laboral, es decir no quieren quedarse a realizar carrera dentro de la empresa y pronto querrán irse a un nuevo lugar, otra situación puede ser que no esté contento con su salario, tal vez buscan el aprendizaje o capacitación que en la empresa no se da, o simplemente tengan otras expectativas y están por necesidad económica.

Ítem 20: ¿Realiza su trabajo sin pretender dar más de lo que le pagan?

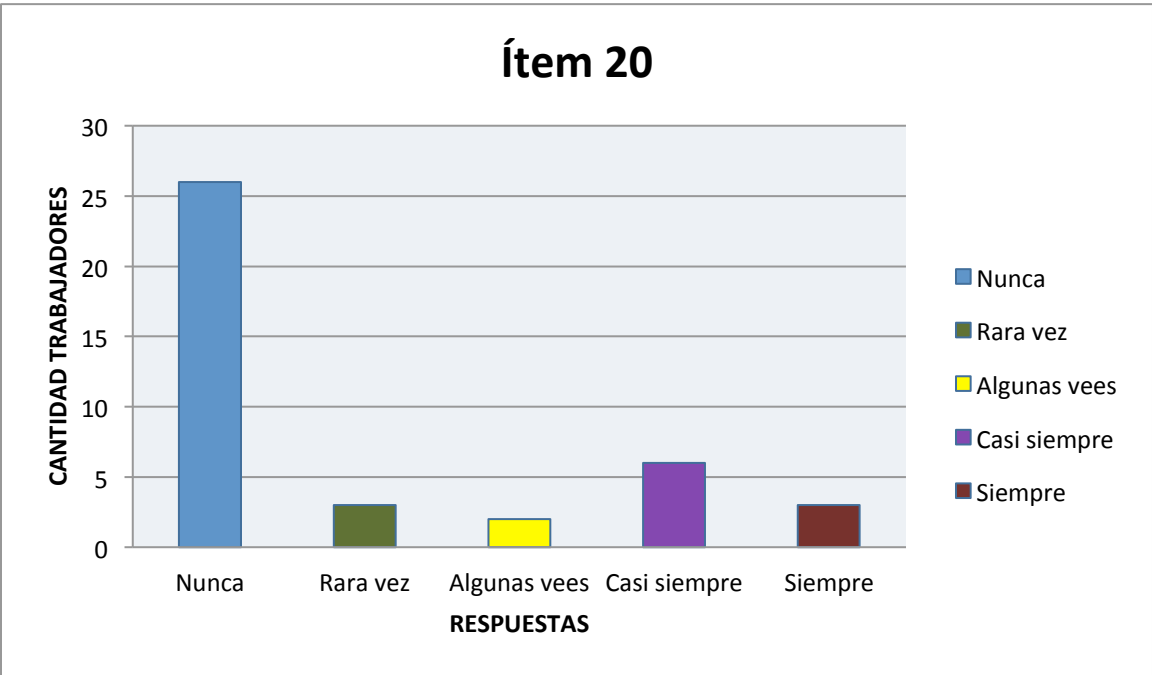


Figura 26. Ítem 20

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Nunca | 65% |
| Rara vez | 10% |
| Algunas veces | 5% |
| Casi siempre | 15% |
| Siempre | 5% |

En la Figura 26.- Ítem 20: Se considera que la respuesta más alta fue nunca con el 65% es decir que más de la mitad de los encuestados consideran que ellos siempre dan más de lo que se les paga, es decir que realizan otras actividades o tareas que no están dentro de sus responsabilidades del puesto, pero aun así las realizan para ayudar a la empresa, para su propia satisfacción personal, o para ser reconocidos en algún momento; considero que la mayoría de los trabajadores no lo hace y se limitan a cumplir con sus tareas, pero la minoría que trabaja más de lo que le pagan, en algún momento destaca por encima de los demás y son percibidos como personas trabajadoras, responsables y comprometidas con la empresa, se perciben como trabajadores valiosos y en algún momento se les recompensara de forma monetaria o incluso con una promoción a un puesto que requiera de mayor responsabilidad.

Ítem 21: En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo ha hablado con usted acerca de su progreso?

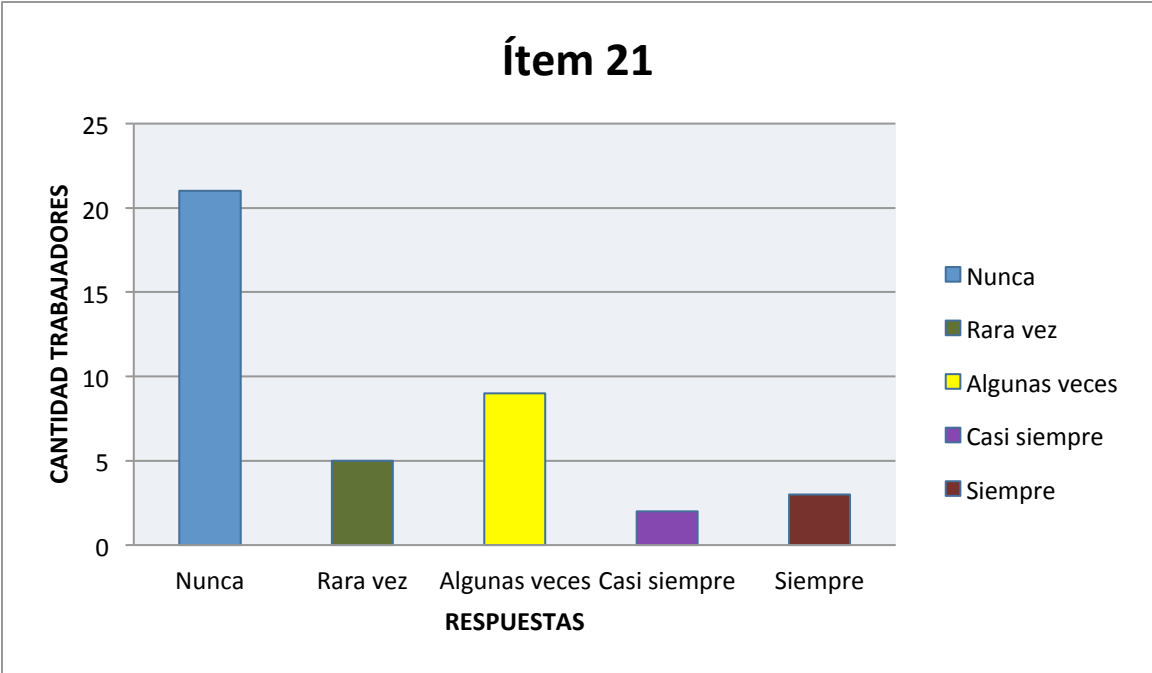


Figura 27. Ítem 21

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 52.5% |
| Rara vez | 12.5% |
| Algunas veces | 22.5% |
| Casi siempre | 5% |
| Siempre | 7.5% |

En la Figura 27.- Ítem 21: Se considera que un poco más de la mitad respondió que nunca han hablado con él acerca de su progreso, el 52% de los encuestados respondieron de forma negativa a dicha pregunta. Con este resultado se observa totalmente el desinterés de los supervisores y altos medios hacia los trabajadores es por eso que algunos están desmotivados, que no hay quien aliente su trabajo, tal vez por eso no se sientan parte de la empresa ya que consideran que no son importantes o incluso sea un motivo para que no den

más en su trabajo y se limiten a realizar sus tareas del puesto, ya que si no reciben una motivación o una retroalimentación del progreso que tienen en su puesto, es más probable que no lo reciban haciendo algo fuera de su actividad.

Otra situación que se tendría que ver es si no reciben retroalimentación acerca de su progreso, si realmente es porque el supervisor no tiene la iniciativa para hacerlo o es porque los trabajadores no han tenido logros, o desarrollos considerables en los últimos seis meses, y cuál sería la razón por la cual no se han obtenido.

Ítem 22: Con frecuencia, ¿tiene la sensación de no estar capacitado para realizar su trabajo?

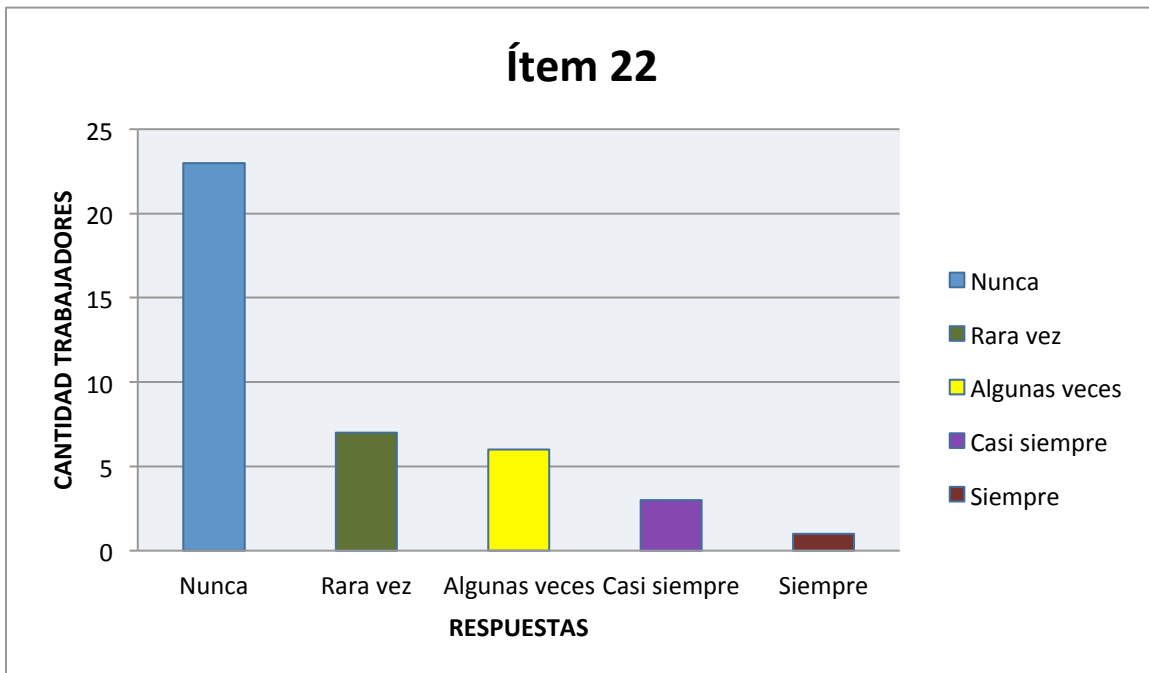


Figura 28. Ítem 22

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Nunca | 57.5% |
| Rara vez | 17.5% |
| Algunas veces | 15% |
| Casi siempre | 7.5% |
| Siempre | 2.5% |

En la Figura 28. Ítem 22: Se puede considerar que 57% de los encuestados se siente capacitado para realizar su trabajo y la otra mitad se siente capacitado solo en algunas situaciones, tal vez las personas que se sienten capacitadas sea por la experiencia que tengan en el área que desempeñan o cursos anteriores que hayan tomado, podemos concluir que los trabajadores necesitan ser capacitados en su área de trabajo, se puede realizar un análisis de Detección de Necesidades de Capacitación, para asegurar las áreas que se tengan que ser reforzadas con capacitación y buscar el medio más adecuado si será una capacitación que sea implementada por alguien interno a la empresa que cuente con las habilidades y competencias para implementarlo o una persona exterior.

Ítem 23: ¿Anhela tener un trabajo diferente?

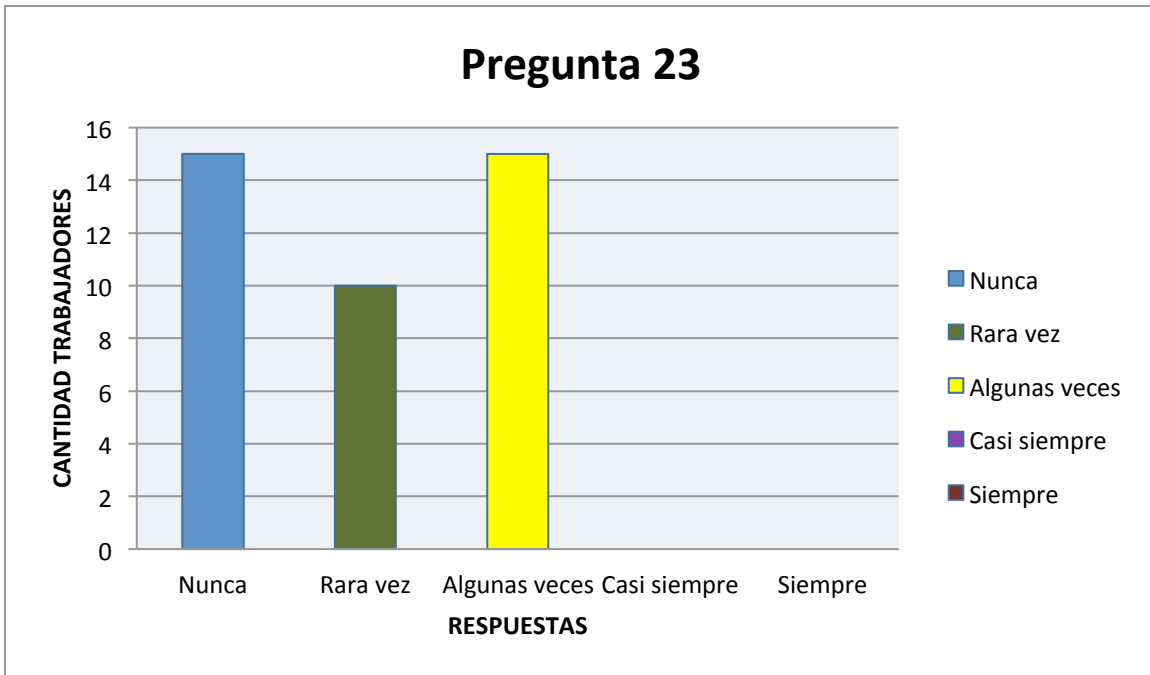


Figura 29. Ítem 23

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 37.5% |
| Rara vez | 25% |
| Algunas veces | 37.5% |
| Casi siempre | 0% |
| Siempre | 0% |

En la Figura 29.- Ítem 23: Se considera que el 37% de los trabajadores afirman que no anhelan tener un trabajo diferente mientras que el otro 37% algunas veces si desearían tener un trabajo diferente, buscar el motivo por el cual algunos se sienten motivados a permanecer en CABA, y otros algunas veces cambian de parecer, puede influir los puntos vistos con anterioridad la falta de cuidado de los supervisores hacia el trabajador, que no se les reconozcan sus logros o incluso que no se les recompensen, la falta de capacitación, motivar a los trabajadores a que se sientan parte de la empresa y formen carrera en CABA.

Ítem 24: En este momento, ¿estar en esta empresa es más una necesidad que un deseo?

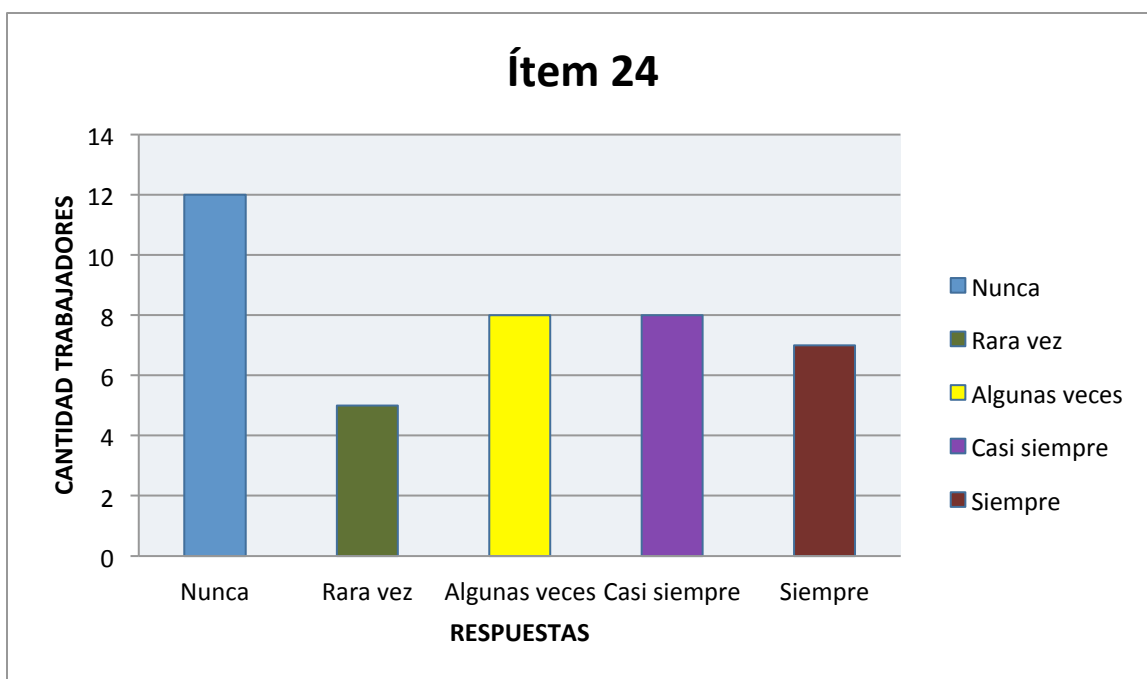


Figura 30. Ítem 24

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 30% |
| Rara vez | 12.5% |
| Algunas veces | 20% |
| Casi siempre | 20% |
| Siempre | 17.5% |

En la Figura 30.- Ítem 24: Se puede considerar que la mayoría de los trabajadores respondieron que trabajar en CABA es más un deseo que una necesidad, mientras que para un 20% casi siempre es más una necesidad, considero que todo trabajador realiza esta labor de trabajar por necesidad, es el primer impulso el buscar un empleo porque es una necesidad como forma de proveer el recurso para la alimentación, calzado, estudios, entre otras necesidades humanas, pero el hacer el trabajo que te gusta, que te satisface como persona ahí es cuando se vuelve un deseo, considero que las personas que respondieron que

el trabajar ahorita es más una necesidad, es consecuencia de que hay algo que no les gusta en su puesto o en las actividades que realizan como trabajadores, no se sienten realizados con lo que hacen pero por la necesidad de cubrir las necesidades que se les presentan, tienen que permanecer en la empresa aunque esta no cumpla con sus expectativas.

Ítem 25: La misión o propósito de su empresa, ¿hace que usted sienta su trabajo importante?

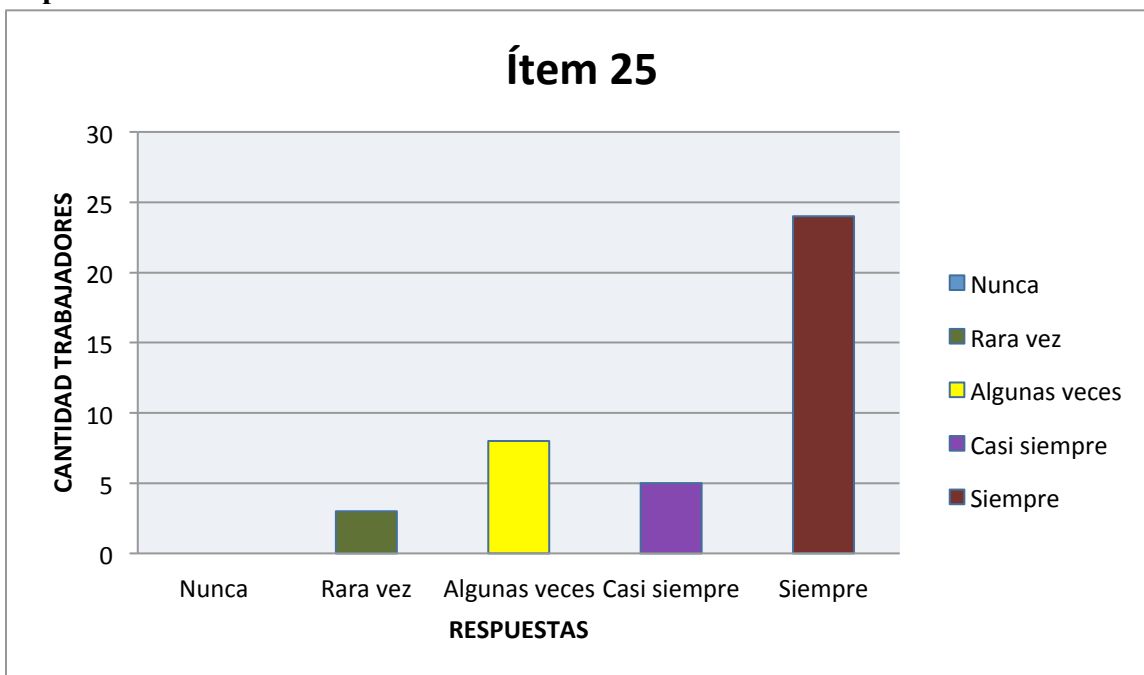


Figura 31. Ítem 25

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 7.5% |
| Algunas veces | 20% |
| Casi siempre | 12.5% |
| Siempre | 60% |

En la Figura 31. Ítem 25: Se considera que el 60% de los encuestados sienten que su trabajo es importante a través de la misión y el propósito que tiene CABA. A todo trabajador se le tienen que mencionar la importancia que tiene su puesto, el trabajo que desempeña como es que a través de él se puede lograr un proceso y por ende la realización de un trabajo, dar a conocer la misión y propósito de la empresa y continuamente estarla recordando a los trabajadores, motiva al desempeño laboral.

Ítem 26: En el momento que entro a trabajar a esta empresa ¿se sintió defraudado?

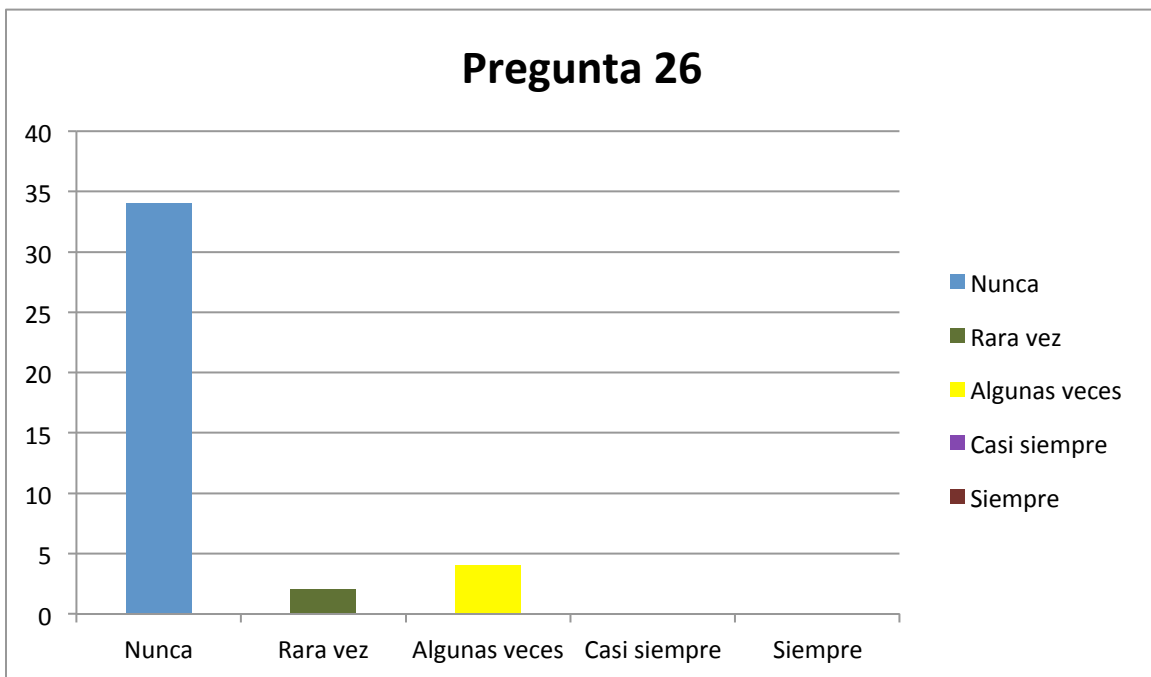


Figura 32. Ítem 26

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 85% |
| Rara vez | 5% |
| Algunas veces | 10% |
| Casi siempre | 0% |
| Siempre | 0% |

En la Figura 32. Ítem 26: Se considera que el 85% de los encuestados no se sintieron defraudados al entrar a laborar a CABA, es decir después de que se les contrato en ningún momento se defraudo su confianza o el contrato que se realizó con ellos, no cambiaron sus expectativas es decir que la información dada al momento de la contratación, los acuerdos a los cuales se llegaron, se cumplieron tal y como se les menciona en la entrevista, no hubo diferencias al momento de presentarles las responsabilidades y tareas que tenían que desempeñan en su puesto.

Ítem 27: ¿En esta empresa toman muy en cuenta la opinión de los trabajadores?

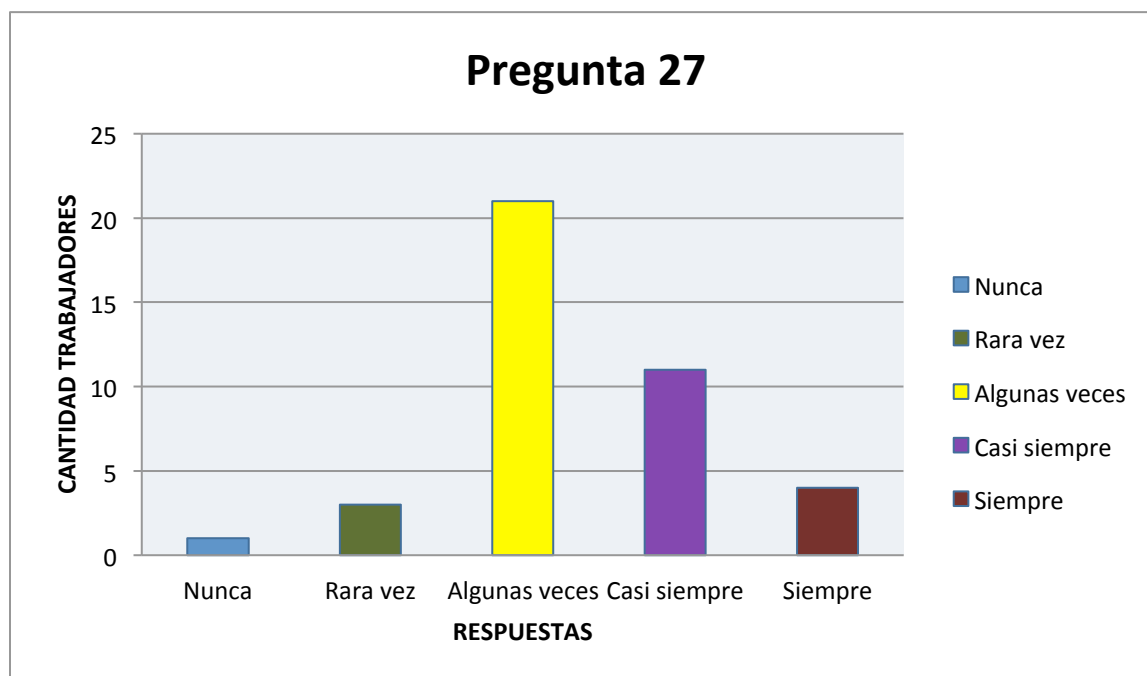


Figura 33. Ítem 27

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 2.5% |
| Rara vez | 7.5% |
| Algunas veces | 52.5% |
| Casi siempre | 27.5% |
| Siempre | 10% |

En la Figura 33. Ítem 27: Se considera que la mitad de los encuestados coinciden en que solo algunas veces sus opiniones cuentan en CABA. La pregunta es ¿Por qué no cuentan?, porque el trabajador no tiene aportaciones que el supervisor o jefe considere valiosas; porque siempre se toman en cuenta las opiniones de ciertos trabajadores, con mayor antigüedad o puestos más altos, o porque los supervisores y jefes no saben escuchar y no prestan atención a los trabajadores. Si es problema de los supervisores el curso que anteriormente se propuso ayudará a que se sensibilicen en escuchar a su gente a cargo, si es que los trabajadores no tienen opiniones valiosas, sería bueno se hablara con ellos y decirles la razón por la cual no se ha considerado su aportación sin ofender al trabajador.

Ítem 28: Si pudiera, no elegiría esta empresa para trabajar.

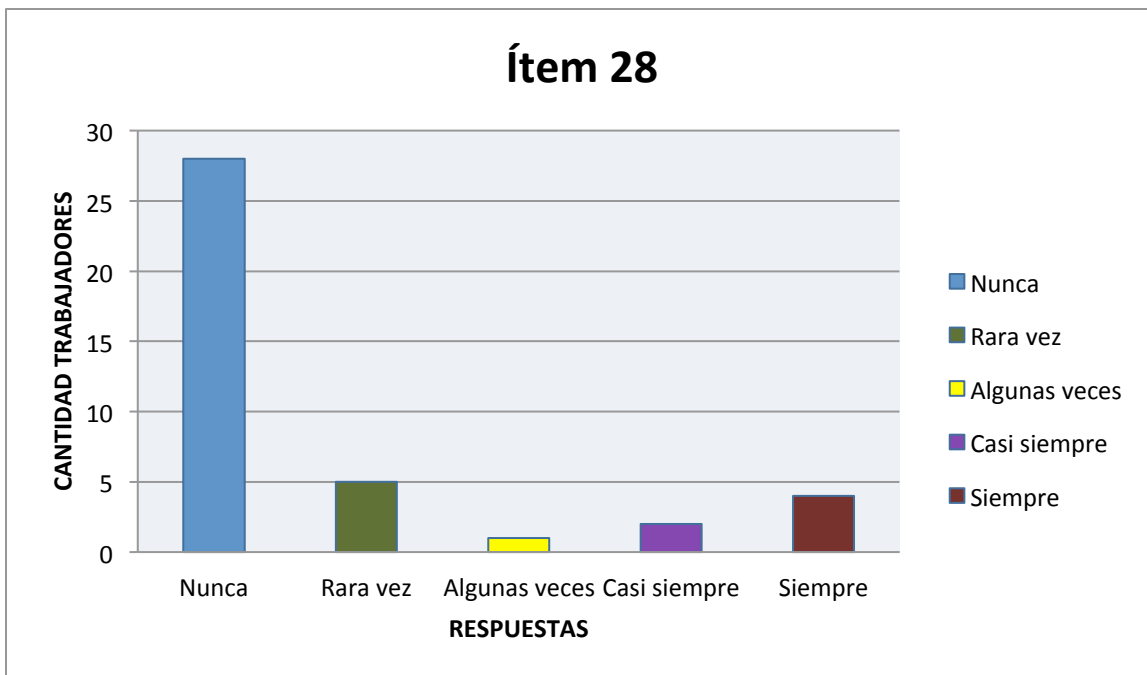


Figura 34. Ítem 28

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 70% |
| Rara vez | 12.5% |
| Algunas veces | 2.5% |
| Casi siempre | 5% |
| Siempre | 10% |

En la Figura 34.Ítem 28: Se considera que más de la mitad de los trabajadores contestaron que nunca, es decir que ellos seguirían eligiendo CABA para trabajar, eso quiere decir que ellos encuentran algo en la empresa que les hace permanecer en la misma, y algunas de las razones que se presentaron en la última pregunta fue que permanecían en la empresa por el trato que el dueño les daba a los empleados, por las facilidades de terminar una carrera universitaria, las facilidades de préstamos, prestaciones y el ambiente entre los compañeros de trabajo, la cercanía del hogar a la empresa; considero que son algunas de las razones por las cuales los trabajadores siguen considerando a CABA una empresa para trabajar.

Ítem 29: No parece ser ético para usted, andar cambiando de empresa en empresa.

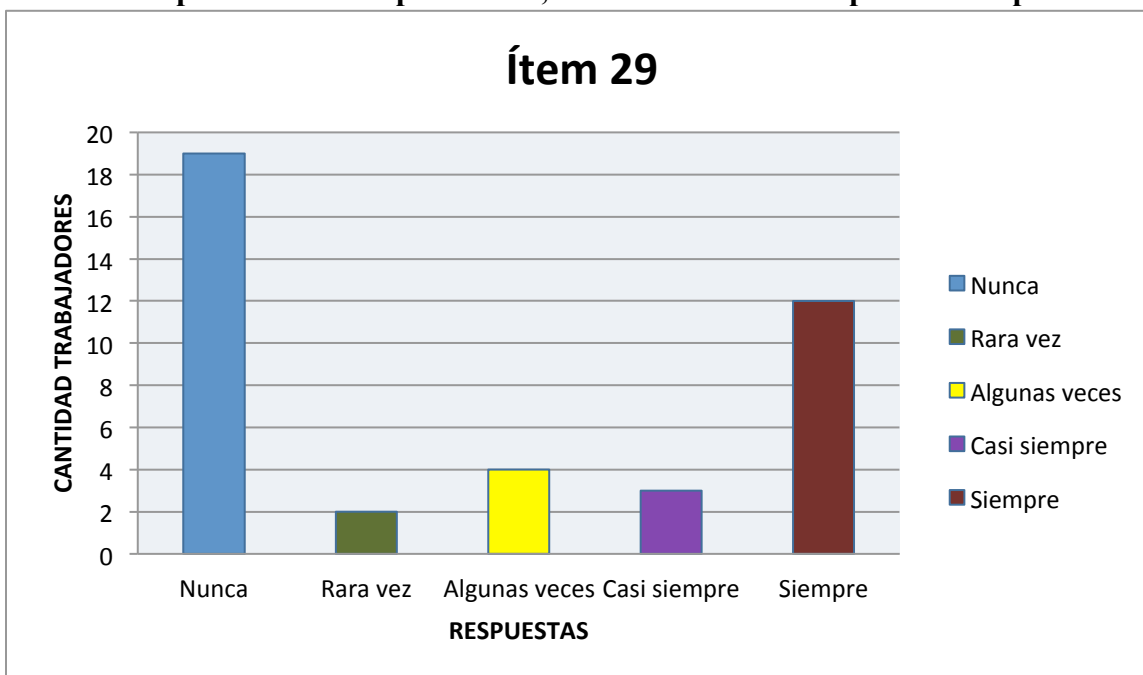


Figura 35. Ítem 29

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Nunca | 47.5% |
| Rara vez | 5% |
| Algunas veces | 10% |
| Casi siempre | 7.5% |
| Siempre | 30% |

En la Figura 35. Ítem 29: Se considera que el 47% de los trabajadores creen que la ética no tiene relación con el constante cambio de trabajo y el 30% piensan lo contrario que no es ético la rotación de empleos en una persona. Como se mencionaba con anterioridad los jóvenes hoy en día buscan primeramente estar cómodos en una empresa, tener horarios cómodos, prestaciones, bien remunerados, cerca del hogar, una empresa donde se busque el crecimiento profesional, es decir buscan una súper empresa que es difícil encontrar en estos días y al primer conflicto o desacuerdo con su superior quieren renunciar, es por eso que ellos no sienten que haya problema o sea falta de ética el cambiar de trabajo continuamente, mientras ellos estén buscando su bienestar laboral; mientras que la gente mayor piensa lo contrario a lo que ellos piensan más la situación antes de cambiarse de trabajo, buscan primero un remplazo, hablan con sus jefes directamente, buscan otro trabajo antes de tomar decisiones de renunciar y lo hacen cuando realmente la situación es muy difícil y se amerita un cambio, ya que ellos fueron educados con la idea de permanecer fieles a una empresa hasta su jubilación.

Ítem 30: Siente un sentido de pertenencia y se siente ligado a esta empresa.

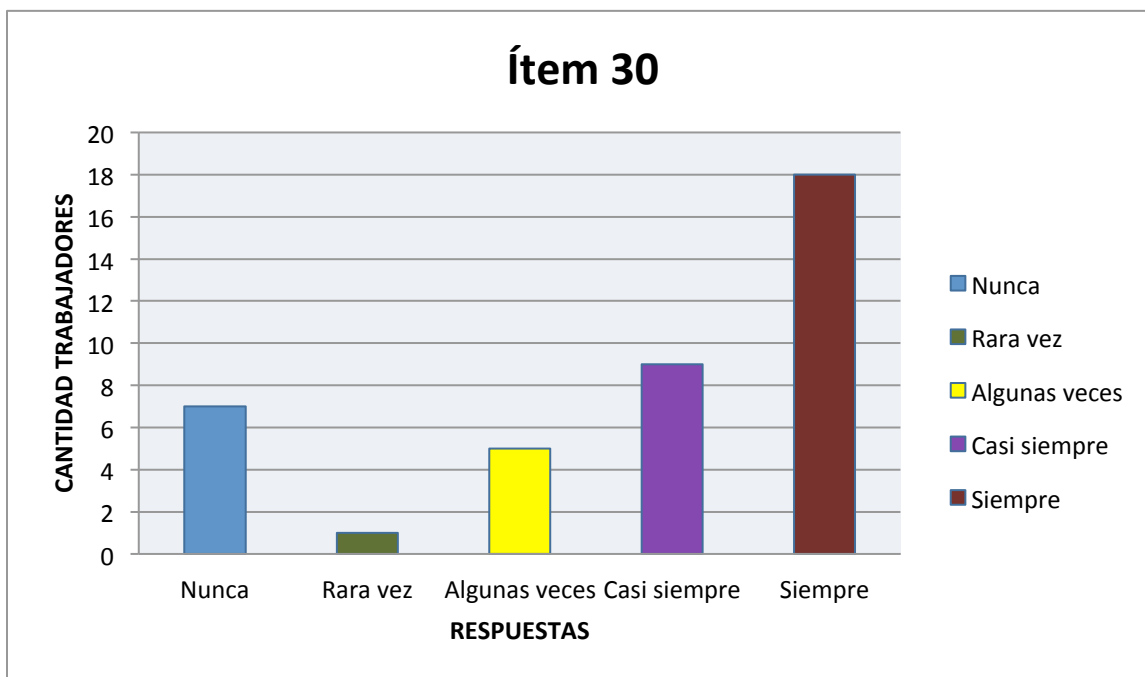


Figura 36. Ítem 30

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 17.5% |
| Rara vez | 2.5% |
| Algunas veces | 12.5% |
| Casi siempre | 22.5% |
| Siempre | 45% |

En la Figura 36. Ítem 30: Se considera que el 45% de las personas siente un sentido de pertenencia y está ligado a CABA; mientras que un 17% no se siente parte ni ligado a la empresa. Se tiene que considera el motivo por el cual no se siente parte de la empresa, que está haciendo la empresa para que no esté ligado el trabajador, o porque situación está pasando el trabajador para que no sienta este apego hacia la organización, se dice que desde el momento que somos parte de una organización no solo nosotros pertenecemos a esta, si no que ella ya nos pertenece.

Se debe de conocer más a cada uno de los miembros del departamento, conocer sus requerimientos, intereses y expectativas; mantener una comunicación constante con el trabajador, promover la interacción entre los trabajadores para que se puedan generar lazos laborales fuertes, como jefe es necesario que comparta sus metas a los trabajadores, creando una cultura en la empresa y políticas acorde a los criterios, tener metas a futuro y compartirlas con los trabajadores y mantener al tanto al trabajador de lo que suceda en la compañía.

Ítem 31: ¿Considero que esta es una de las mejores empresas posibles para trabajar?

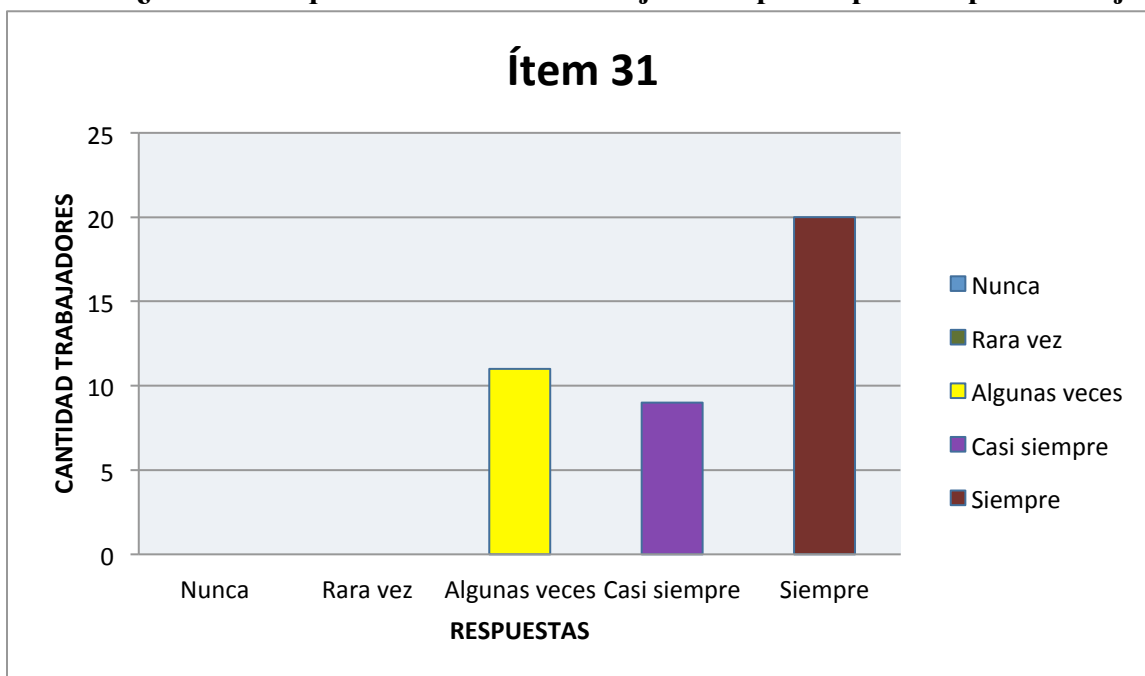


Figura 37. Ítem 31

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 0% |
| Algunas veces | 27.5% |
| Casi siempre | 22.5% |
| Siempre | 50% |

En la Figura 37. Ítem 31: Se puede observar que la mitad de los encuestados contestaron a la respuesta siempre, es decir que el 50% considera que CABA es una de las mejores empresas para trabajar. Según las respuestas a la última pregunta los trabajadores la pueden considerar así porque es una empresa donde el dueño les da un excelente trato, es una empresa donde se les ayuda en la medida posible con préstamos, es una empresa estable, cuenta con horarios fijos, porque existe el compañerismo entre los operarios, por la comunicación interna que maneja un operario puede hablar directamente con el Director General sin importar las líneas de mando, porque no te presionan, porque es un lugar donde pueden aplicar adquirir conocimiento y experiencia, por la facilidad de continuar con los estudios y por la visión de crecimiento.

El área de oportunidad en la empresa para que aumente el porcentaje de trabajadores que contesten que para ellos CABA es la mejor empresa para trabajar sería que los altos medios y Director General realmente traten a sus empleados como su cliente más importante; que la empresa desarrolle programas para optimizar su impacto en el desempeño general, que la empresa ofrezca oportunidades de carrera y permitan la capacitación y el desarrollo de sus empleados, otro punto es que la empresa no olvide el balance entre la vida y el trabajo para que tengan una buena calidad de vida laboral, sin olvidar el punto de las compensaciones y reconocimientos.

Ítem 32: Cuando se presenta algún problema en su área, ¿se le permite colaborar en la búsqueda de alguna alternativa o solución?

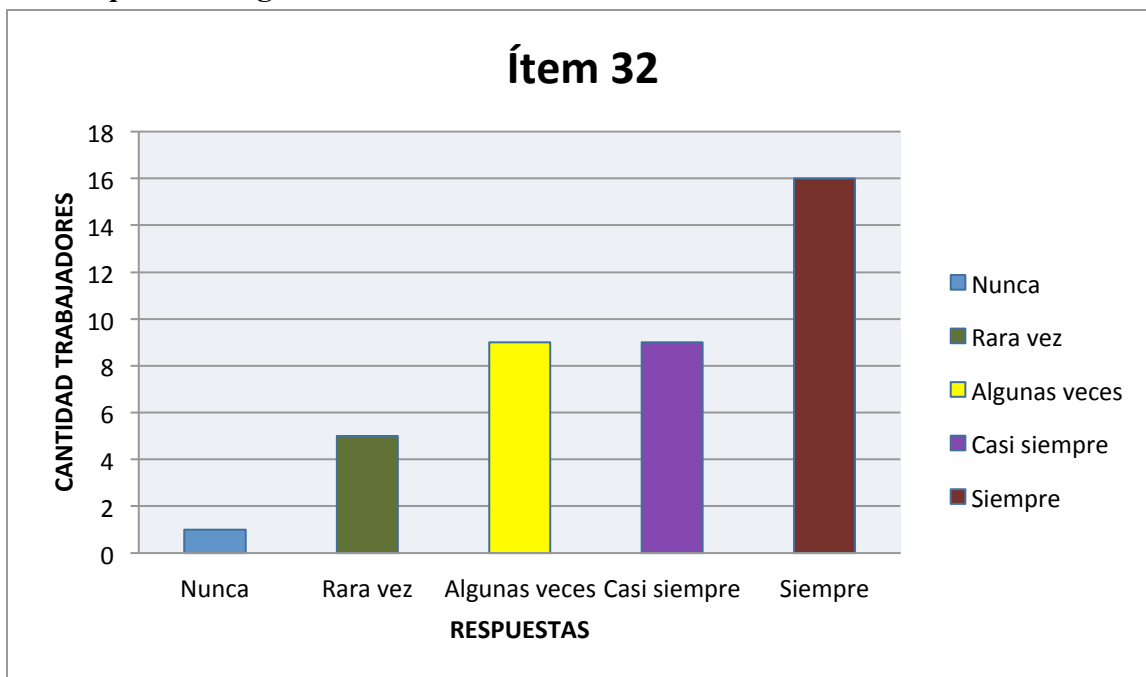


Figura 38. Ítem 32

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 2.5% |
| Rara vez | 12.5% |
| Algunas veces | 22.5% |
| Casi siempre | 22.5% |
| Siempre | 40% |

En la Figura 38.Ítem 32: Se considera que el 40% de los encuestados contestaron a la respuesta siempre es decir que este porcentaje de trabajadores colaboran con alguna alternativa o solución cuando se presenta algún problema en su área. Primeramente se trabaja entre el equipo de trabajo junto con el supervisor según el área y si tuvo algún error en el proceso o en alguna tarea que estuvieran desarrollando se habla entre ellos sobre alguna posible solución al problema presente, para posteriormente comunicarlo al jefe de taller, si el considera que la solución que ellos presentan es la mejor se toma en cuenta de lo contrario el jefe de taller es el que toma la solución al problema.

Ítem 33: ¿Se siente “como parte de la familia” en esta empresa?

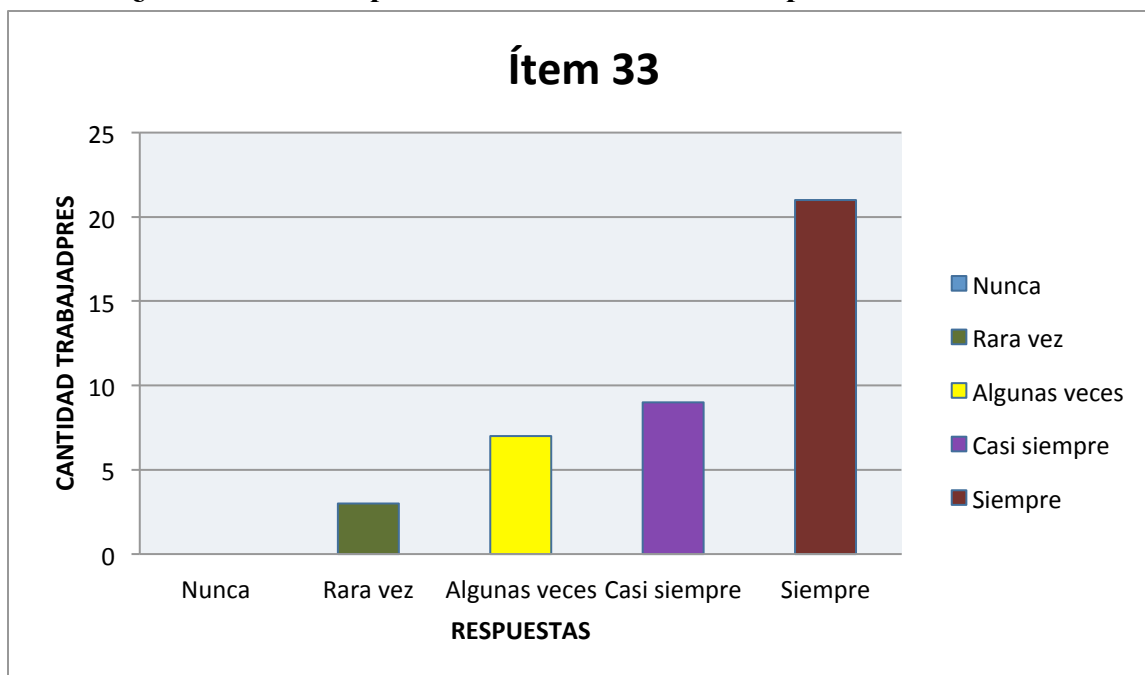


Figura 39. Ítem 33

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 0% |
| Rara vez | 7.5% |
| Algunas veces | 17.5% |
| Casi siempre | 22.5% |
| Siempre | 52.5% |

En la Figura 39. Ítem 33: Se observa que la mitad de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta, es decir un poco más del 50% se consideran parte de la familia de CABA, esto concluye que existe compromiso y sentido de pertenencia en la empresa; algunas maneras de continuar y mejorar para que los trabajadores se sientan parte de la empresa es que se les recuerde a través de cuadros colocados en el área de taller y oficinas la misión, visión y valores de la empresa; que haya también cuadros o textos que representen la importancia que el trabajo que desempeñan es importante para la empresa, se pueden realizar programas por premios de productividad, de esta manera recompensarlos, también se pueden hacer un mejor lugar para trabajar, es decir adecuar las áreas para que

los trabajadores estén más cómodos, remodelar oficinas, comedor, taller. Por otro lado se puede promover el compañerismo fuera del área laboral a través de torneos de futbol u otro deporte que sea del agrado de ellos, también se puede fomentar el tiempo de calidad con la familia, cada año se puede realizar un evento donde participen las familias de los trabajadores.

Ítem 34: Una de las principales razones por las que continúa trabajando para esta empresa, es que cree que la lealtad es importante y siente una obligación moral de permanecer en esta empresa.

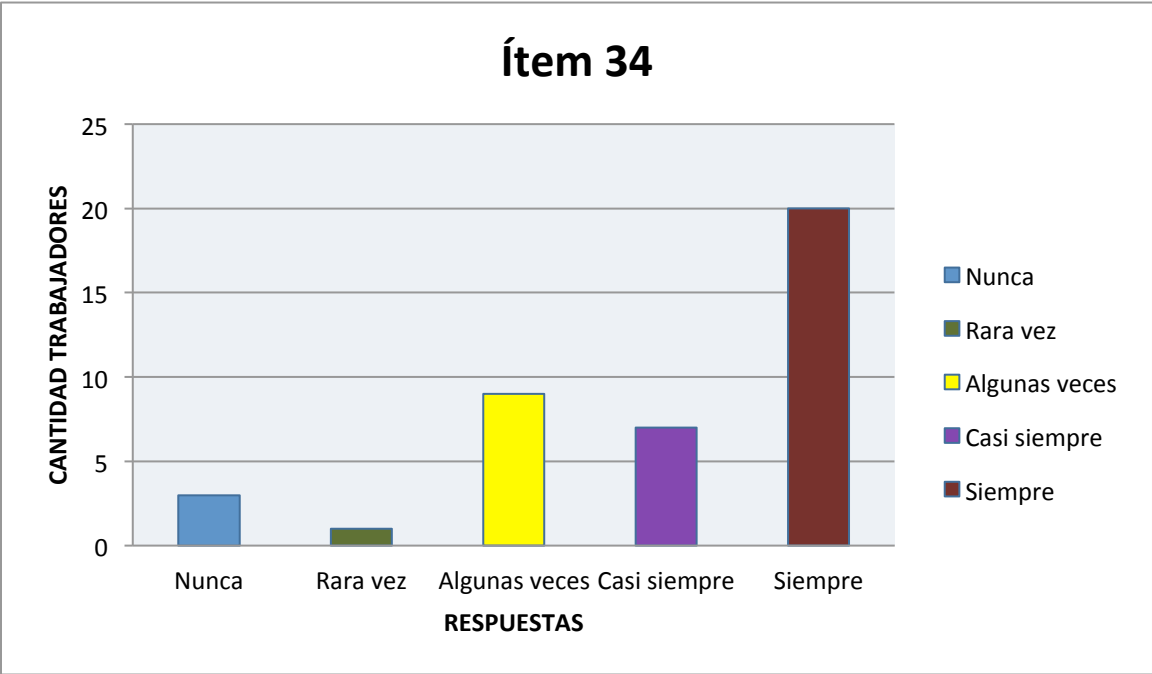


Figura 40. Ítem 34

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 7.5% |
| Rara vez | 2.5% |
| Algunas veces | 22.5% |
| Casi siempre | 17.5% |
| Siempre | 50% |

En la Figura 40. Ítem 34: Se considera que la mitad de los encuestados mencionaron que siempre, es decir que el 50% continua trabajando en la empresa porque tiene una lealtad y obligación moral a la empresa, esto puede ser resultado de la antigüedad que tienen en la empresa, si son trabajadores que han crecido junto con la empresa se cree que existe un apego mayor en él; así mismo los que son conocidos del dueño de la empresa e iniciaron juntos. También puede ser por las facilidades que brinda la empresa, por la flexibilidad que tiene, o porque considera que permaneciendo en la empresa estará regresando algún favor que la misma le otorgo tiempo atrás; o por el trato que el dueño tiene para con sus trabajadores.

Ítem 35: ¿Existe mucha cooperación entre los que trabajan en la empresa?

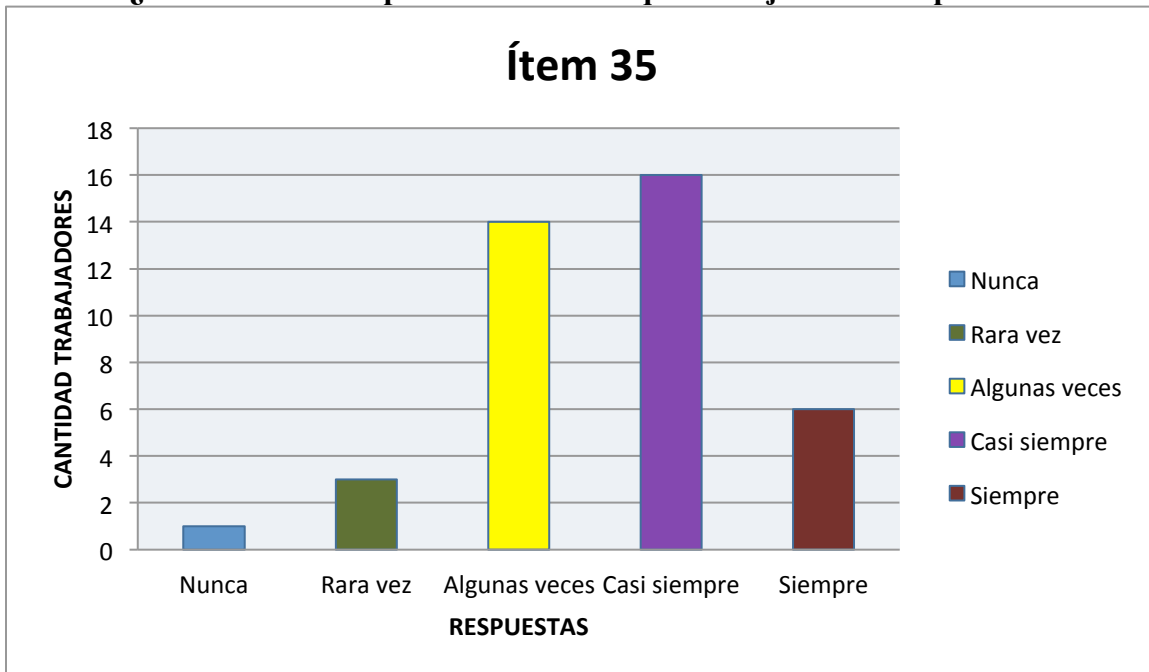


Figura 41. Ítem 35

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Nunca | 2.5% |
| Rara vez | 7.5% |
| Algunas veces | 35% |
| Casi siempre | 40% |
| Siempre | 15% |

En la Figura 41. Ítem 35: Se considera que el porcentaje más alto fue del 40% con la respuesta algunas veces, es decir que la mayoría de los encuestados opinan que casi siempre hay cooperación entre los que trabajan en CABA. ¿Cómo poder mejorar la cooperación entre los trabajadores? Fomentar el trabajo en equipo, sensibilizarlos de una manera que ellos puedan trabajar de esta manera con objetivos y metas específicas, hacer que se conozcan entre ellos y que sepan en que área cada uno es bueno, que puedan reconocer el talento del compañero, buscando siempre el beneficio de la organización con el deseo de seguir permaneciendo en ella.

Ítem 36: Si tuviera una oferta para un mejor trabajo en cualquier lugar, ¿sentiría que es incorrecto dejar a la empresa?

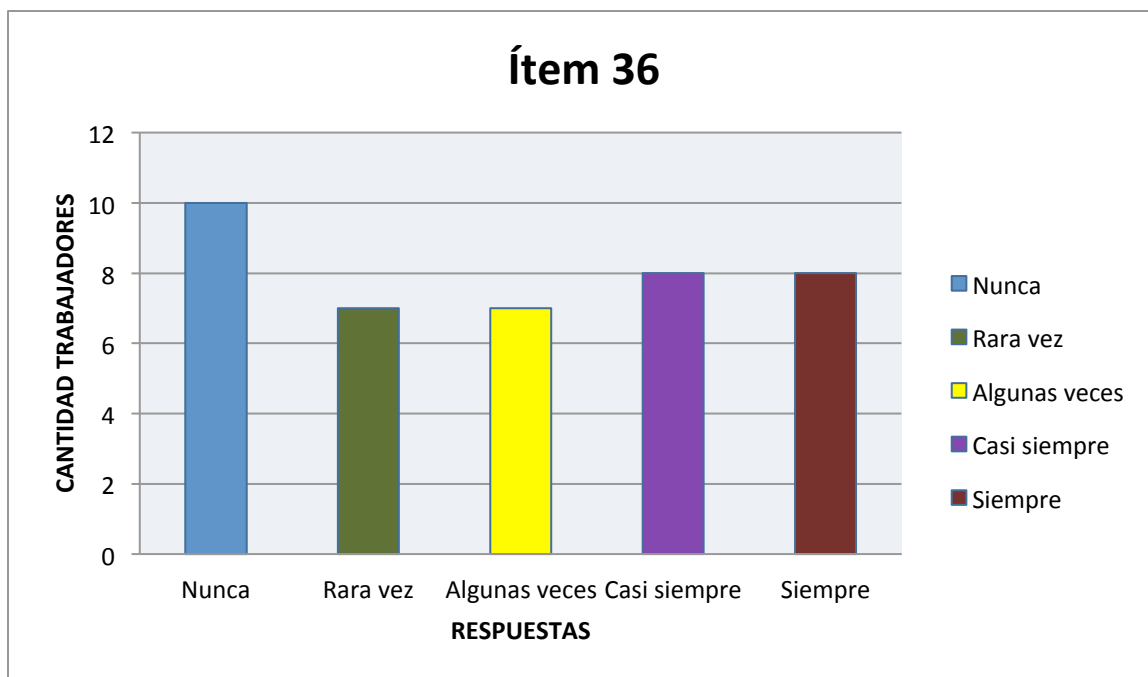


Figura 42. Ítem 36

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 25% |
| Rara vez | 17.5% |
| Algunas veces | 17.5% |
| Casi siempre | 20% |
| Siempre | 20% |

En la Figura 42. Ítem 36: En esta pregunta el mayor porcentaje de respuesta fue nunca con el 25% es decir que para la mayoría de los encuestados no se les haría incorrecto dejar la empresa si tuvieran una oferta mejor de trabajo, mientras que a un 20% si se les haría incorrecto. Volvemos a la referencia de que antes se pensaba que cuando una persona ingresaba en una empresa se jubilaría en la misma, y ahora parece que las personas aun teniendo buenos puestos están en busca de nuevas oportunidades.

Los motivos por los cuales un trabajador decide cambiarse de empresa es porque primeramente no está cómodo en la empresa, le cuesta adaptarse a la filosofía de la empresa, no tiene posibilidades de aprender, el trabajo es muy rutinario, a veces el factor económico es un motivo; pero hoy en día ya no lo es todo, cuando un trabajador está contento y se siente cómodo en su sitio de trabajo no busca otras empresas.

Como punto de mejora para la empresa para que retenga a su personal es brindarles la posibilidad de desarrollo, es decir la posibilidad de aprender y crecer dentro de la empresa, brindarles un ambiente de trabajo, flexibilidad a los empleados en su trabajo, recompensarlos, reconocerles su trabajo así como comprometer al trabajador con su empresa.

Ítem 37: Fue educado a crecer en el valor de permanecer leal a una empresa.

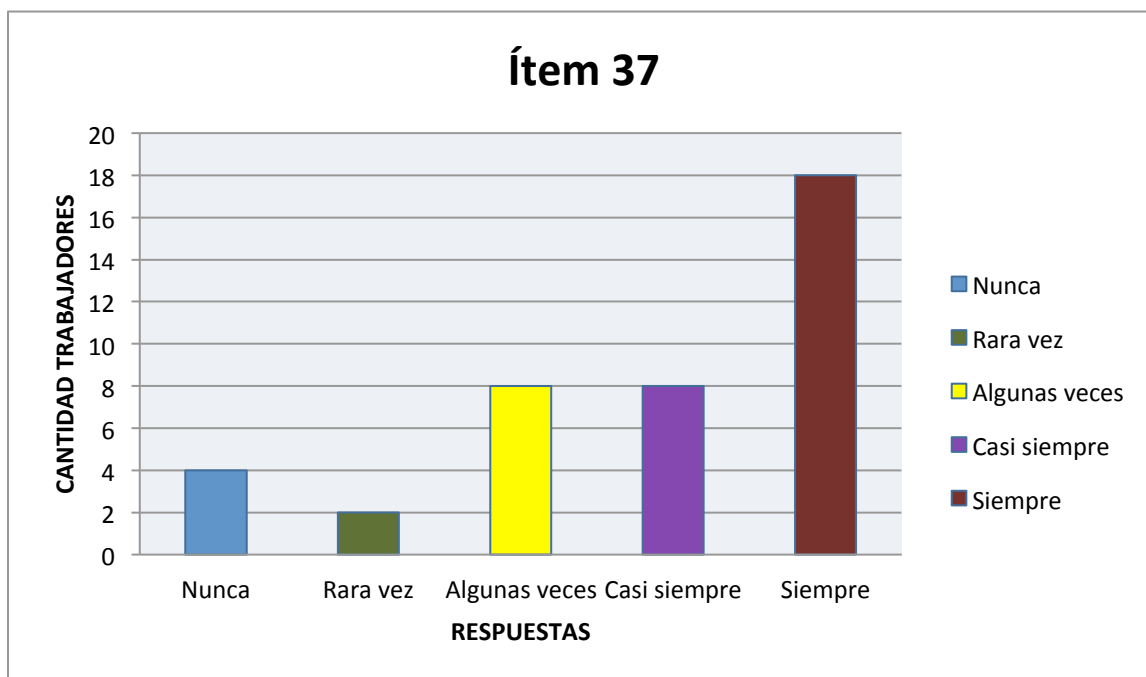


Figura 43. Ítem 37

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Nunca | 10% |
| Rara vez | 5% |
| Algunas veces | 20% |
| Casi siempre | 20% |
| Siempre | 45% |

En la Figura 43. Ítem 37: Se puede observar que el 45% de los encuestados fueron educados para permanecer leal a una empresa mientras que el 10% no lo considera así, como se vio con anterioridad la diferencia de generaciones marca de una manera muy considerable la estabilidad dentro de una empresa. Se menciona que los BabyBoomers su objetivo era ascender, su ambición era vista como un indicador clave de su carrera y de su éxito personal, llegaron a ser profesionales con poca tecnología, respetaban las jerarquías, se consideran idealistas y ambiciosos, veneran la disciplina y la cadena de mandos, son conservadores y esperan relaciones a largo plazo.

Mientras que la Generación del Milenio, crecieron en un mundo dominado por la velocidad y la inmediatez, fueron criados por BabyBoomers; quieren trabajar con sentido en ambientes propicios a la colaboración, quieren flexibilidad de horarios y lugares, libertad de acción para ser creativos, les agrada mezclar el trabajo con el entretenimiento, aspiran a un trabajo que les apasione pero no están dispuestos a hacer cualquier cosa a cambio de una remuneración, para adquirir nuevas capacidades cambian de empleo e incluso de carrera, con la mayor frecuencia posible.

Ítem 38: ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

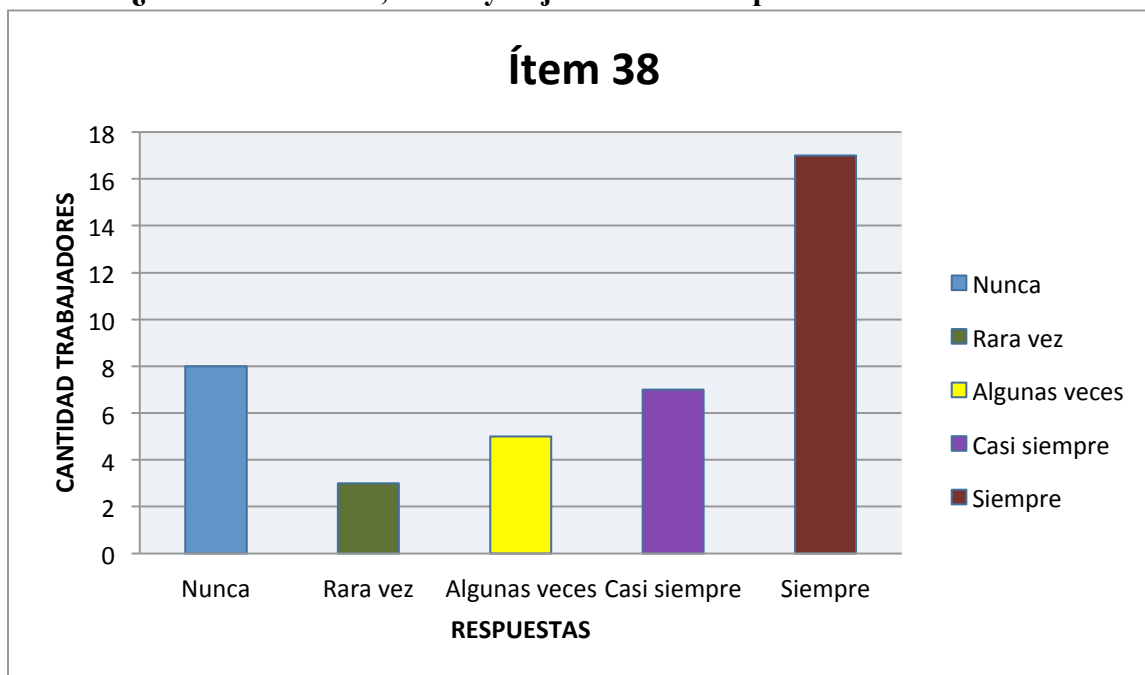


Figura 44. Ítem 38

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 20% |
| Rara vez | 7.5% |
| Algunas veces | 12.5% |
| Casi siempre | 17.5% |
| Siempre | 42.5% |

En la Figura 44. Ítem 38: Se da a conocer que el 42% de los encuestados conocen la misión, visión y objetivos de CABA, mientras que 20% no los conocen. Considero que una manera de reforzar el porcentaje de trabajadores que si conocen estos puntos seria que se instalaran en el taller y lugares clave la misión, visión y valores de la empresa para que los trabajadores se las aprendieran y las tuvieran presentes como parte de la filosofía de la empresa para la cual laboran.

Ítem 39: ¿Siente que los problemas de esta empresa son suyos también?

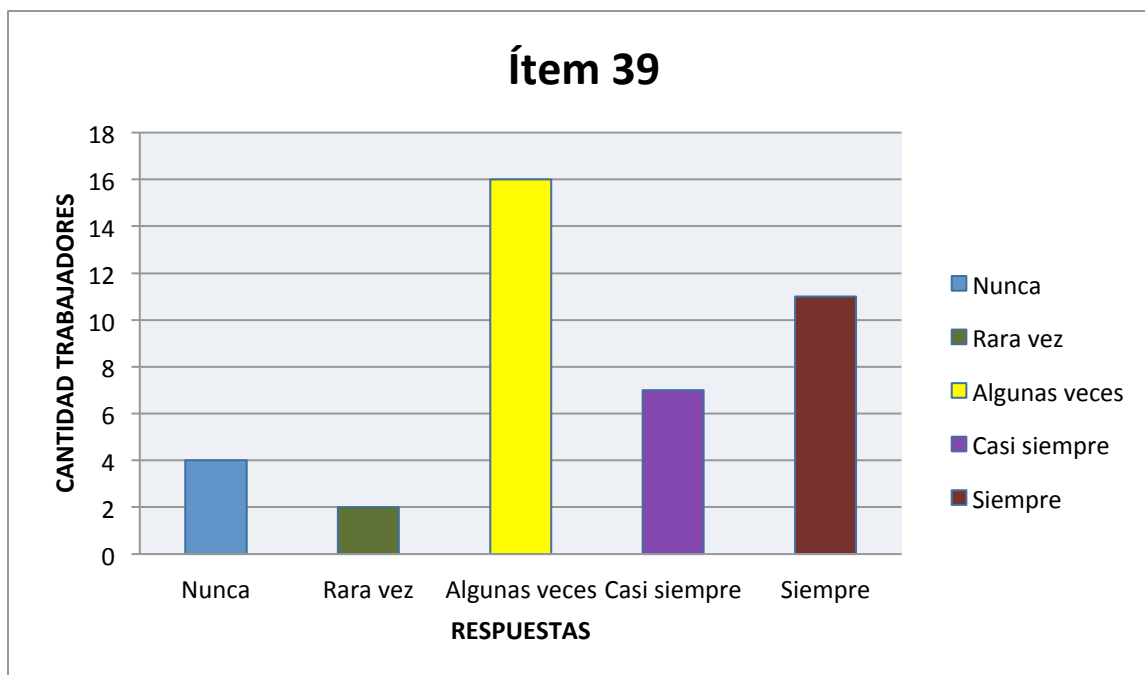


Figura 45. Ítem 39

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Nunca | 10% |
| Rara vez | 5% |
| Algunas veces | 40% |
| Casi siempre | 17.5% |
| Siempre | 27.5% |

En la Figura 45. Ítem 39: Se puede observar que el 40% de los encuestados contesto que algunas veces sienten que los problemas de CABA son sus problemas también, considero que según la situación en la que se presentan pueden los trabajadores decir si los problemas son de ellos, es decir cuando el problema que se presenta fue a raíz de una situación que el mismo trabajador provoco es cuando el o los trabajadores se hacen responsables o se sienten con mayor compromiso de que el problema que es para la empresa ya que le cuesta tiempo, mano de obra, sea de ellos también; pero sí en cambio no es un problema generado por el sino de otro compañero o de la empresa no sienten ese

compromiso con la organización de sacar adelante cualquier situación, provocada por cualquier persona o situación.

Ítem 40: Mencione tres aspectos importantes que lo han hecho permanecer en la empresa

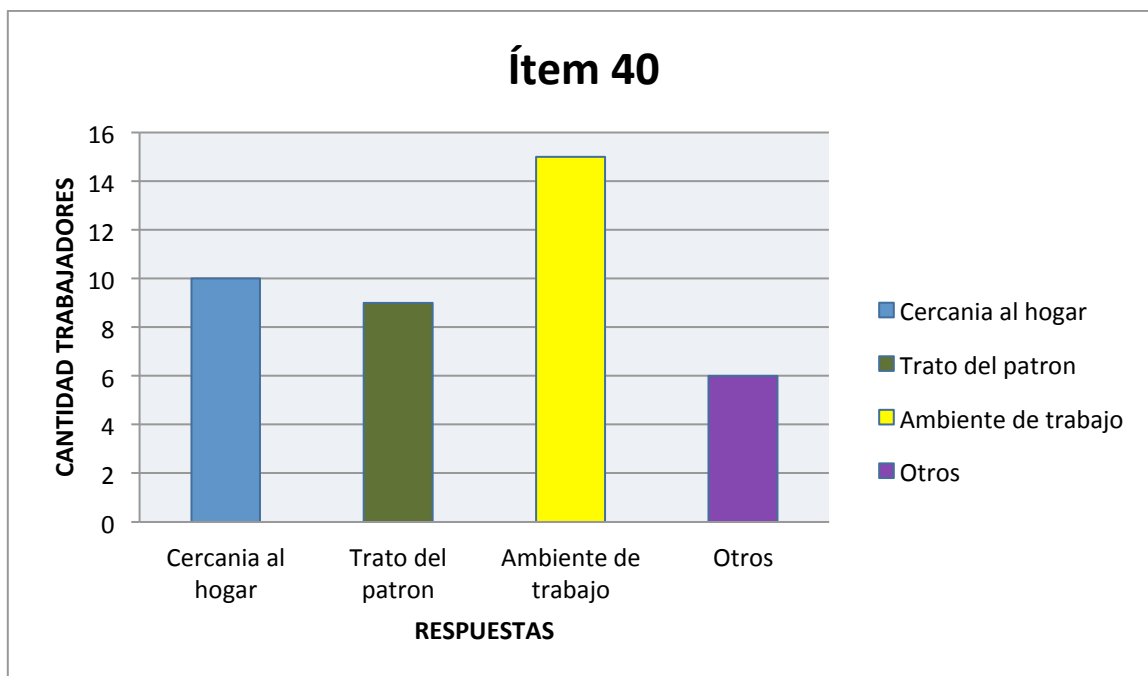


Figura 46. Ítem 40

| Alternativas | Porcentaje |
|---------------------|------------|
| Cercanía hogar | 25% |
| Trato del patrón | 22.5% |
| Ambiente de trabajo | 37.5% |
| Otros | 15% |

En la pregunta 40, se pedía mencionar tres aspectos importantes que han hecho al trabajador permanecer en la empresa; las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes:

1. Que es un buen empleo.
2. Empresa estable
3. Buen trato del patrón
4. Buen horario, no turnos
5. Cercanía al hogar
6. Oportunidad de superación
7. Buen ambiente de trabajo
8. Remuneración aceptable
9. Corresponder a la confianza
10. Buenas prestaciones e ingresos
11. La gente con la que se trabaja, trabajan bien.
12. La herramienta que se facilita es la adecuada
13. Estabilidad en el trabajo
14. Compañerismo
15. No soy un numero para la empresa
16. Recursos humanos y el gerente general tienen contacto directo y personal con el empleado, sin importar el puesto.
17. Ampliar conocimientos
18. No te presionan
19. Calidad de las maquinas
20. Unión en el trabajo
21. Facilidades para terminar los estudios universitarios
22. Crecimiento de la empresa
23. Comodidad
24. Liderazgo de la empresa
25. Necesidad económica
26. Experiencia en el ramo
27. Oportunidad de aprendizaje
28. Comprensión de los jefes

De los cuales los tres aspectos más importantes que se mencionaron en las encuestas, que tuvieron mayor repetición son:

1. Buen ambiente de trabajo
2. Cercanía al hogar
3. Trato del patrón

En la Figura 46. Ítem 40: Podemos concluir que los trabajadores del área operativa de CABA, están laborando en la empresa primeramente porque se deben de sentir cómodos, porque se sienten parte de la empresa y otras situaciones que ellos consideraron es porque la empresa les ofrece un buen ambiente de trabajo es decir, existe el compañerismo entre ellos, hay buenas relaciones con los trabajadores; el segundo motivo importante fue que está cerca de su casa, la empresa cuenta con mucho personal que vive relativamente cerca de la empresa, es fácil la transportación, el gasto es menor y los tiempos para ellos son más considerables y por ultimo dan a conocer el buen trato que reciben del patrón hacia ellos como trabajadores, la forma de comunicarse con el dueño es muy sencilla y fácil, es directa; se puede hablar con el fácilmente, el trato amable que reciben por parte del dueño, la sencillez y las facilidades que les otorga a los trabajadores, son motivos muy importantes para los trabajadores encuestados del área operativa de la empresa CABA.

4.3. Resultado Global de la encuesta Compromiso Organizacional

Una manera de globalizar los resultados del Compromiso Organizacional que tienen los trabajadores con la empresa CABA, se tomaron como punto de referencia solamente tres ítems clave de la encuesta aplicada, que hablan directamente sobre el Compromiso Organizacional, las cuales fueron: Ítem 13 ¿Está orgulloso de contar a otros que es parte de esta empresa?, Ítem 30 ¿Siente un sentido de pertenencia y se siente ligado a esta empresa? y el Ítem 33 ¿Se siente “como parte de la familia” en esta empresa?.

Este resultado global se tomo de la muestra únicamente de los trabajadores que contestaron con la respuesta “Siempre” a estas tres preguntas de los cuales de los 40 empleados encuestados solamente 8 contestaron de esta manera, se puede decir que solamente ellos están plenamente comprometidos con la empresa.

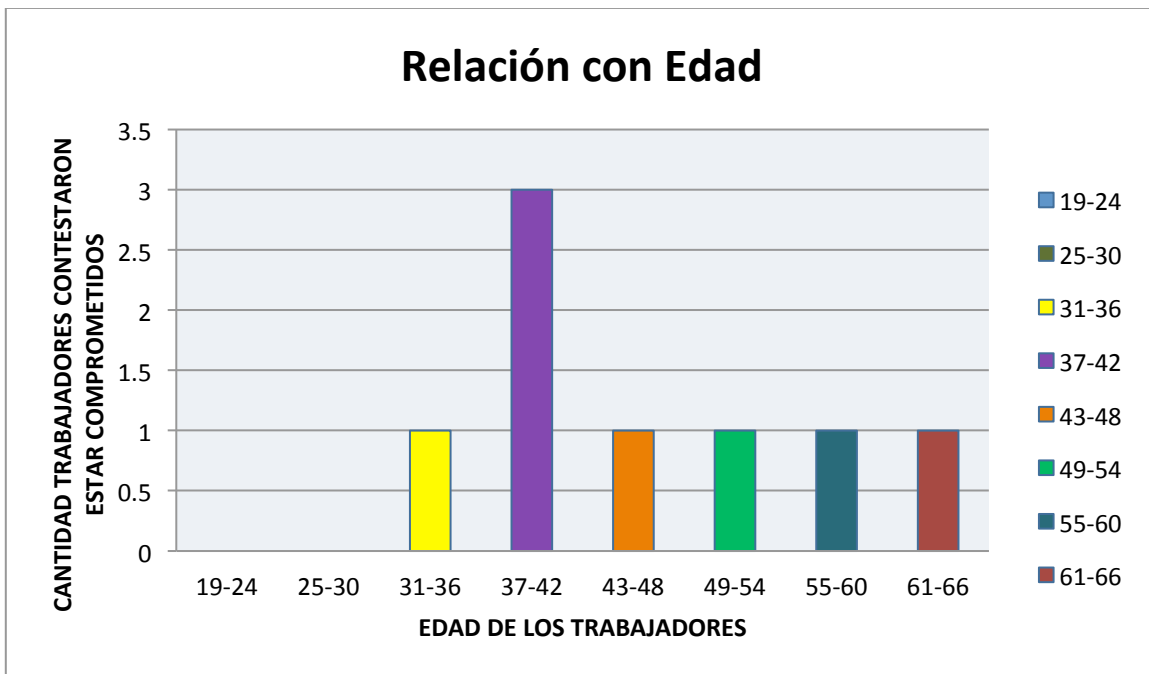


Figura 47

En la Fig. 47 Relación con la edad, se muestra que los trabajadores que tiene más de treinta años de edad son los que se encuentran más comprometidos, tal vez sea por la madurez alcanzada, porque son padres de familia y tienen más obligaciones que no les permiten moverse tan fácilmente de trabajos, de lo contrario tienen que esperar y pensar la situación antes de dar un paso; otro factor podría ser que por consecuencia de la edad hay mayor competencia laboral y tiene más problemas en encontrar un nuevo empleo, es por eso que cuidan su empleo y adquieren un mayor compromiso, por otro lado se observa como los empleados de menos de 30 años no tienen ningún tipo de compromiso organizacional con la empresa, ya que sus expectativas y visión laboral es diferente; ellos no buscan estabilizarse en una empresa si no que buscan estabilidad económica, logro y reconocimiento.

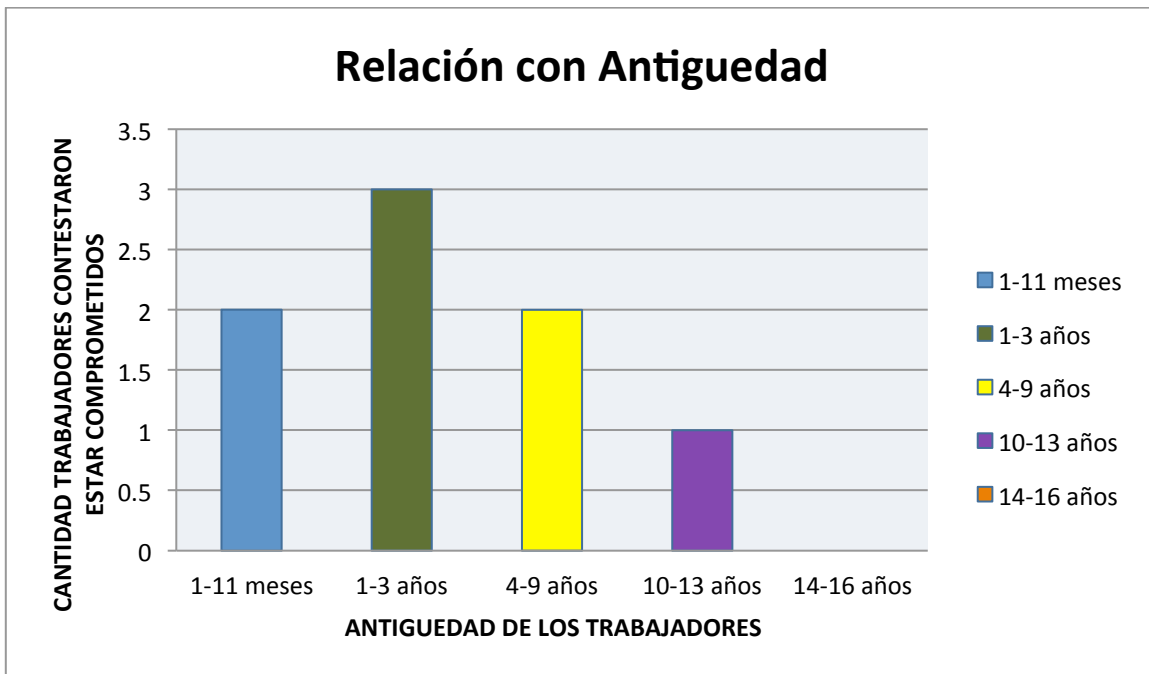


Figura 48

En la Fig. 48 Relación con la antigüedad, se muestra que los trabajadores que tiene entre uno y tres años de antigüedad son los que se encuentran más comprometidos, mientras que los que tienen más de catorce años no lo están, una de las principales razones es que al llegar el promedio de un año el contrato de los trabajadores cambia a indeterminado, es decir que a los trabajadores se les otorga la planta esto provoca en ellos motivación y satisfacción laboral, ya que a través del logro que el patrón considero en ellos se hicieron acreedores a obtener un contrato por tiempo indeterminado, provocando en ellos un mayor compromiso de lealtad hacia la organización que no tan fácil se podrán mover de empresa, mientras que aquellas personas que tienen más de catorce años de antigüedad considero que han caído en la monotonía del trabajo y van perdiendo esa motivación laboral ya que no encuentran nuevos retos en sus actividades ya que no hay cambios de actividad en la empresa y siempre se dedican a realizar los mismas tareas y procedimientos.

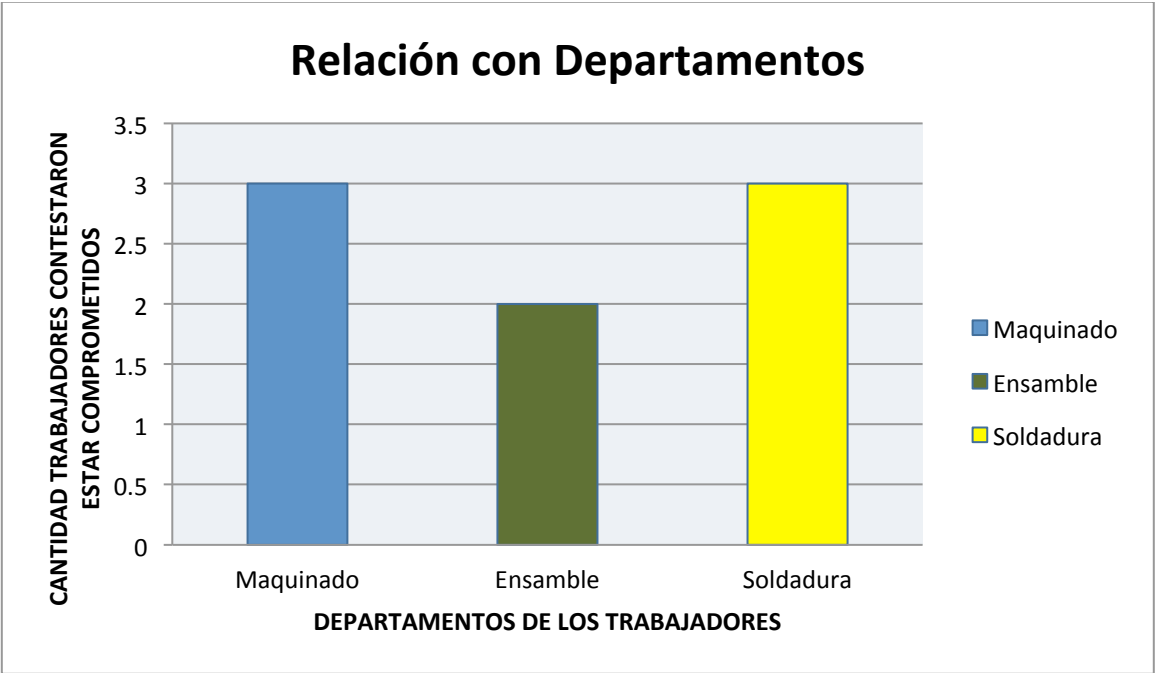


Figura 49

En la Fig. 49 Relación con departamentos, se muestra que los trabajadores que pertenecen a el departamento de maquinado y soldadura son los que se encuentran más comprometidos, se tendría que ver los motivos por los cuales estos dos departamentos tienen mayor grado de compromiso, la influencia que tal vez tenga los supervisores de estas áreas, la motivación que les pueden brindar a los subordinados o inclusive el tipo de actividades que manejan si son más variadas y no cae en la rutina; son varios los factores por los cuales estos departamentos se encuentran más comprometidos que los trabajadores de ensamble.

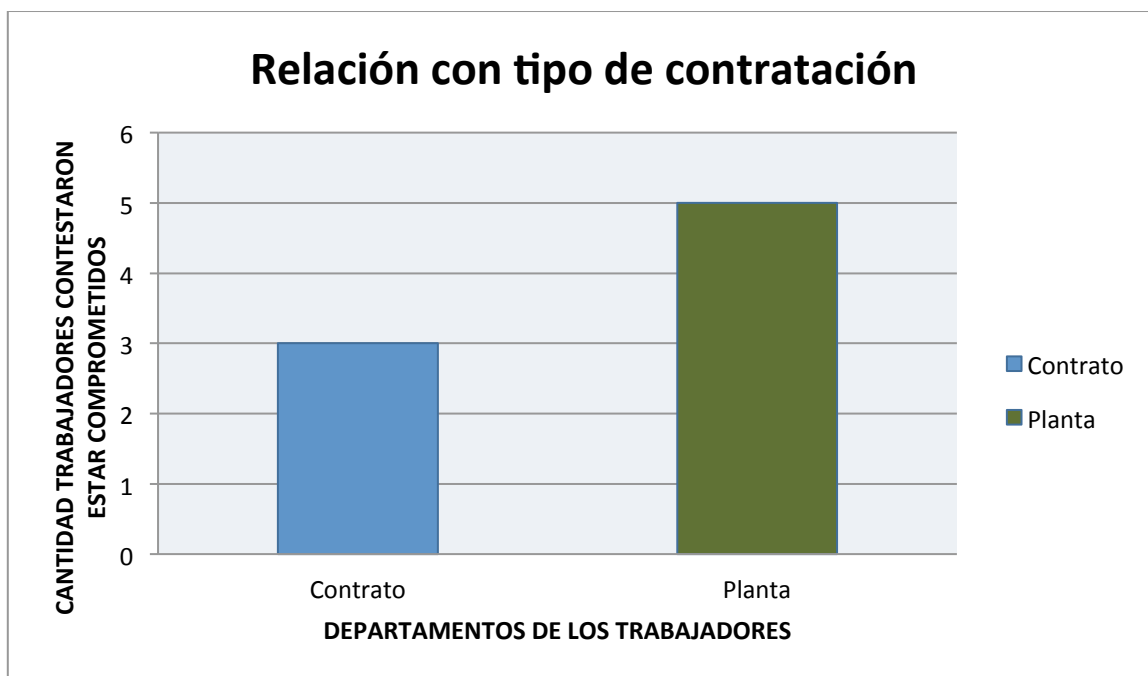


Figura 50

En la Fig. 50 Relación con tipo de contratación, se muestra que los trabajadores que cuentan con contratación indeterminada es decir que se les otorga la planta son los que se encuentran más comprometidos, como se mencionaba anteriormente al momento de otorgarles la Planta a un trabajador se siente motivado a continuar laborando de una manera efectiva en la empresa ya que, para ellos significa que en el tiempo de prueba el patrón observe conductas deseables, como productividad, eficacia, puntualidad entre otros factores que se toman en cuenta para proceder a darles este tipo de contratación.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta investigación era llegar a conocer el compromiso y ayudar al fortalecimiento de la afiliación del personal de la empresa CABA; se quería llegar a conocer las causas y las maneras de solucionar la falta de compromiso dentro de la organización.

Se dieron respuesta a las preguntas planteadas para investigación como lo fue conocer el grado de compromiso de los empleados en la empresa a lo cual se puede concluir que el compromiso que tienen los trabajadores hacia la empresa es muy bueno se pensaba lo contrario antes de realizar la investigación pero los resultados de las preguntas arrojaron datos diferentes; se dice que el grado de compromiso de los trabajadores es bueno porque conocen sus responsabilidades y tareas que como puesto tiene que ejercer o cumplir, porque realizan el mayor esfuerzo más allá de lo esperado por la empresa, porque gran parte de los trabajadores consideran que fue una buena idea trabajar para CABA, porque es una empresa donde los trabajadores hablan bien de ella, como una empresa a la que pueden considerar para trabajar, porque los trabajadores se sienten orgullosos de decir que son parte de la empresa CABA, una cantidad considerable de los trabajadores consideran que no es un error el trabajar para dicha empresa y por lo tanto no se han sentido defraudados.

Se considera que el compromiso es la fuerza con que el trabajador se siente vinculado a la empresa y dentro de la investigación se concluye que el compromiso que los trabajadores de CABA manejan es el compromiso afectivo que consiste en la existencia de un vínculo de carácter afectivo hacia una organización y su identificación con la misma, un individuo con compromiso afectivo elevado refleja lealtad, basada en el agrado por la organización, desea pertenecer a la organización, y se siente identificado con ésta (Sallan, 2010). Es decir que sienten compromiso hacia la empresa por lazos de lealtad que se han generado con el dueño, ya sea por la amistad que tiene con él, por la antigüedad, por factores tal vez de conveniencia ya que se manejan muchas facilidades dentro de la misma.

La oportunidad que se da para mejorar el compromiso dentro de CABA y que no solamente sea afectivo si no que sea un compromiso a su puesto y a la empresa, puede ser a través de la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo de seguir participando en ella.

Otra pregunta de investigación era conocer los motivos por los cuales los trabajadores seguían laborando para la empresa CABA, a lo que se dio a conocer que las razones son muy amplias, pero las mas consideradas para los trabajadores fueron; la cercanía de la empresa a su hogar, la remuneración aceptable, el buen ambiente de trabajo y el buen trato del patrón hacia los trabajadores y las facilidades de terminar sus estudios universitarios; considero que cada una de estas respuestas será de total relevancia para la empresa, para continuar trabajando en la mejora o el mantenimiento de estos factores que son importantes para sus trabajadores.

Al inicio de esta investigación se pensó que los trabajadores de CABA no contaban con lealtad hacia la empresa, y un objetivo era buscar las razones por las cuales el personal no era leal, a través de los resultados se pueden observar un gran porcentaje de resultados que gira en dirección a la lealtad de los trabajadores, se dice que son leales porque la mayoría de los trabajadores considera que es importante ser leales a la empresa, porque más de la mitad estaría feliz de pasar el resto de su carrera en CABA, un buen porcentaje reflejo a través de los resultados que cuentan con un sentido de pertenencia y se sienten ligados a la empresa, porque se sienten parte de la familia y consideran que la lealtad es importante y sienten una obligación moral de permanecer en ella, y segmento considerable de trabajadores fue educado a permanecer leal a la empresa; es ahí donde sobresale otro hallazgo importante para la empresa CABA, poder diferenciar las etapas generacionales que existen en la empresa, se presentó en la Figura 3. Los principales rangos de edad que hay en la empresa, consisten en la Generación Milenio y la Generación BabyBoomers y se presenta considerablemente la diferencia de pensamientos entre lo que para los Milenio representa una falta de ética y lealtad, para los BabyBoomers representa la búsqueda de logros, de mejora y crecimiento laboral y apertura de nuevas oportunidades.

Dar a conocer que si existe lealtad en un porcentaje considerable de trabajadores, se abre la oportunidad de la mejora a través de planes de desarrollo de carrera, que la gerencia debe estar atenta del comportamiento de sus trabajadores y determinar que tanto se encuentran identificados con la empresa, que tan leales son y que se está haciendo para garantizar que se dé; es decir que el trabajador se preocupe por los intereses de su empleador y que pueda preguntarse: ¿Qué puede hacer él por su empresa? en lugar de esperar que la empresa haga algo por él y que defiende su lugar de trabajo cuando alguien hable mal de ella, ese es el nivel de lealtad que se busca en los trabajadores.

Por otro lado, un objetivo más de esta investigación era buscar estrategias para desarrollar o fortalecer el compromiso a lo cual se dio como conclusión buscar la manera en que los trabajadores siempre cuenten con el material, las herramientas y el equipo necesario para realizar su trabajo de manera correcta, tratar que los jefes escuchen las opiniones de los trabajadores y estas cuenten como importantes para la empresa, que el supervisor se ocupe de sus trabajadores no solo como un trabajador si no como persona, que aliente su desarrollo laboral junto con los progresos que se vayan presentando.

La motivación laboral influye en la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta, además de que induce a que los empleados evalúen su desempeño, tomen decisiones y demuestren su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, les permite saber qué tan realizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo (Meyer, Becker y Vandenberghe 2004).

En relación a los resultados obtenidos considero que no necesariamente un programa de inducción hace que el personal se sienta más comprometido con la organización o que a través de él haya retención del personal o se presente el sentido de pertenencia en los trabajadores.

Pero lo que si considero es que un Programa de Inducción puede ser una herramienta más o una estrategia para desarrollar la afiliación de los trabajadores hacia la empresa y obtener como resultado la retención del personal.

Mis recomendaciones hacia la empresa CABA, es que diseñe un Programa de Inducción donde al nuevo trabajador que llega a la organización se le presente la empresa a través de un curso de inducción donde se le de a conocer la historia de la compañía, su misión, visión y valores, se le den algunos antecedentes de la empresa, se le comente cuales han sido sus principales logros en la Industria y sus principales competidores, compartir con él los objetivos e intereses de la misma. Además de esto dar información de la empresa dar a conocer su organigrama, las aéreas y departamentos de los que se compone y ubicarlo en el organigrama para que esté enterado cuál será su línea de mando es decir de quien dependerá o quienes dependerán de él; hablarle sobre las normas y políticas generales de la empresa, el reglamento de trabajo y también darle a conocer las prestaciones con que la empresa cuenta, además de mencionarle los productos y procesos que la empresa maneja, también algo muy importante las condiciones de seguridad e higiene que se deben de tener dentro de la planta para realizar un trabajo óptimo.

Posteriormente realizar la inducción al puesto de trabajo donde el supervisor del área presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y le entregue una copia de la descripción de su puesto, donde se dé a conocer las actividades, tareas y responsabilidades que tendrá al ejercer ese puesto, además de mencionarle cuáles serán los objetivos a alcanzar, se le presente las herramientas o maquinas con las que cuenta para realizar su trabajo, se le de una breve explicación del uso y mantenimiento de las mismas. Cuanta más información previa tenga el nuevo trabajador de la empresa, más fácil será el proceso de socialización, cuanto más se involucre al nuevo trabajador en las actividades que va a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayor será su compromiso y su rendimiento, además de construir desde un inicio un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.

Y como último punto de recomendación para la empresa CABA, es diseñar un Programa de Carrera Organizacional para los nuevos trabajadores o los jóvenes trabajadores que están estudiando a la par; buscar un desarrollo profesional dentro de la empresa, es como buscar sus objetivos a largo plazo y desarrollar los planes correspondientes para cumplirlos. El desarrollar oportunidades profesionales mejora la moral del personal, el compromiso por aumentar las destrezas y la satisfacción en el trabajo.

Teniendo en cuenta que un Programa de Carrera Organizacional es, un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes que se basa en colocar a los trabajadores en puestos que les proporcionan la oportunidad de desarrollar su potencial y las competencias necesarias para retos más grandes. Los trabajadores buscaran acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera, es una manera para motivar a los profesionistas en este caso a los jóvenes estudiantes e integrarlos en la vida de la empresa, permitiendo que construyan su marco profesional.

Al momento de implementar un Programa de Carrera Organizacional la empresa tienen que estar preparada para las evaluaciones a través de los centros de evaluación que son los facilitadores internos, de las pruebas psicológicas como una herramienta que permita analizar los intereses y competencias de los trabajadores, la aplicación de evaluaciones de desempeño anuales, tener un plan de capacitación para desarrollar competencias, tomar en cuenta los posibles ascensos del personal, así como tener el remplazo del mismo.

A través de esta investigación se pudo reconocer que los trabajadores de CABA, tienen un compromiso afectivo por la influencia del comportamiento del dueño, por las prestaciones que les brinda la empresa, las facilidades, la antigüedad que tienen como trabajador, que algunos crecieron junto con la empresa y cada uno de estos factores los liga con lealtad y compromiso hacia la empresa.

“Era el carácter el que nos sacó de la cama, el compromiso fue lo que nos movió a la acción y la disciplina fue la que nos ha permitido seguir adelante”. ZigZiglar

LISTA DE REFERENCIAS

- Bearra, J. (2008, 25 Marzo). La Lealtad a la empresa. Navactiva.
- Betanzos Díaz, N; Paz Rodríguez F. (2007) Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Anales de psicología. Volumen (23), págs. 207-215.
- Bonillo Muñoz, D. (2009) La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. Artículo. Universidad de Almería.
- Cantú Reyes, L. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León. Proyecto final de campo. Facultad de Psicología UANL.
- Carlos. (2012) La Lealtad en el ambiente laboral. Recuperado el 08 septiembre 2012 de <http://www.articuloz.com/relaciones-humanas-articulos/la-lealtad-en-el-ambiente-laboral-6020871.html>
- Castellanos Cruz, R. (2006) Retener el capital humano. Gestión esencial en la empresa del siglo XXI. Recuperado el 27 octubre 2012 de <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capital-humano-gestion-del-siglo-xxi.htm>
- Chiang Vega M, Krausse Martinez K. (2000). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. Proyecto de Investigación. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad el Bío-Bío, Concepción Chile.
- Díaz Barrios, Jazmín (2003) El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional. Revista venezolana de ciencias sociales, julio-diciembre. Volumen 7, numero 002. Universidad Nacional Experimental Rafael Maria Baralt. (UNERMB) Venezuela.
- Gonzalez F. Luis. (2009). Hablemos de Lealtad Laboral. Recuperado el 08 septiembre 2012 de <http://www.laestrella.com.pa/mensual/2009/10/30/contenido/163854.asp>
- Hellriegel Don, Slocum John. (2004) Comportamiento organizacional. 10ª edición, Ed. Thomson.
- Jiménez, A. (2010,16 Abril). 8 Pasos para lograr empleados leales. CNN Expansión.
- Juaneda Ayensa, E. (2007) Definición, Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizativo. Artículo. Universidad de La Rioja.
- Manene, Luis M. (2012, 16 Septiembre). [La motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías] Blog en <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/#more-3633>
- Manene, Luis M. (2011, 02 Noviembre). [Procedimiento del Plan de incorporación y Retención del personal] Blog en <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/11/02/procedimiento-del-plan-de-incorporacion-y-retencion-del-personal/>
- MisionPyme.com (2008 Diciembre). La lealtad: el valor más escaso. Recuperado el 08 septiembre 2012 de <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3146/59/>

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, págs. 486-500.

Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II. Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis

Sánchez, C. (2008) Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo *Acción Psicológica*, Volumen (5), págs. 9-28.

Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott (1999) Administración de Recursos Humanos. 11ª edición, Ed. Thomson.

Snell A. Scott, Bateman Thomas. (2001) *Administración una ventaja competitiva*. 4ª edición, Ed. Mc Graw- Hill.

Torres Silva, L; Diaz Ferrer, J. (2012) Compromiso Organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Formación Gerencial*. Volumen (1), págs. 1-23.