



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL CLIMA LABORAL
EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CASO: AGROPECUARIA MARTÍN SPR DE RL.

PRESENTA:

LRI Graciela Coronado Guzmán

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACION

TUTOR:

Dra. Martha González Adame

COMITÉ TUTORAL:

Dr. Bogar García Martínez

Mtro. David Luján Hernández

AGUASCALIENTES, AGS; 30 DE MARZO DE 2017


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

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **GRACIELA CORONADO GUZMÁN** con ID **52689** quien realizó el trabajo práctico titulado: **LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL CLIMA LABORAL CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

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

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 24 de marzo de 2017.


Dra. Martha González Adame
Tutor de Trabajo Práctico


M.A. David Lujan Hernández
Primer lector de Trabajo Práctico


Dr. Bogar García Martínez
Segundo lector de Trabajo Práctico

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





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

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

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado **“LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL CLIMA LABORAL CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL”** de la estudiante **C. GRACIELA CORONADO GUZMAN** con ID **52689** egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

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

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 30 de marzo de 2017

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

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





AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos aquellos que fueron parte de este proceso, que me ayudaron de alguna manera a lograr esta meta, ellos sin los que no hubiera sido posible la realización de este proyecto:

Agradezco a la **Universidad Autónoma de Aguascalientes** por su profesionalismo y calidad de sus programas, así como el apoyo para realizar mis estudios de maestría, de igual manera al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología** por el apoyo financiero otorgado para mis estudios, lo cual denota su preocupación por fomentar el crecimiento profesional en México.

A mi Comité Tutorial: Por ser mi guía, por atender mis dudas y dedicar su tiempo y conocimiento a asesorarme, especialmente, a la Dra. Martha González Adame por su todo el tiempo invertido, por su dedicación, amabilidad, y disponibilidad en todo momento, al Dr. Bogar Garcia y al Mtro. David Lujan por su apoyo, dedicación y guía.

A mis **maestros** de la maestría por compartir e impulsar el conocimiento día con día.

A mis compañeros por hacer más felices y llevaderas las horas de clase.

A la empresa **Agropecuaria Martín SPR de RL**, por haberme brindado las facilidades para la realización de este trabajo práctico, en especial al MVZ Juan Carlos Martín, por su tiempo y por haber proporcionado la información, tiempo y apoyo requeridos para la realización de este trabajo.

A mi Familia: a mi **esposo** Guillermo por su apoyo incondicional, por su amor, su comprensión y compañía en los momentos buenos y malos; a mis **hijos** Memito y Chelita, por su alegría y comprensión, por iluminar mi vida, por entender las ausencias y por ser mi motor en todo momento; a mis **padres** por impulsarme siempre con su ayuda infinita y soporte en todo momento, a la **tía Lola** por su apoyo en aquellos momentos que se requería, a mis **hermanos** por su apoyo en todo momento y preocupación por mi bienestar, a mis **sobrinos** por sus risas, y alegría.

A Dios: por haberme prestado la vida, por darme capacidades y voluntad para seguir adelante en todo momento.



DEDICATORIA

Dedico este trabajo especialmente con todo el esfuerzo y satisfacciones que implica, a quienes me impulsan día a día y hacen mi vida hermosa, a esos pequeñitos que llenan de alegría, ánimo y deseos de superación mi vida; por enseñarme cosas nuevas cada día, por ser la felicidad día con día, por todo su amor, entusiasmo y energía.

A mi niño hermoso, mi pequeño Memito, y a mi preciosa princesa, Chelita; sin quienes mi vida no tendría el mismo sentido, y por los que soy capaz de ser una mejor persona, con la finalidad de tratar siempre de brindarles el mejor ejemplo.

También a mi esposo Guillermo, con quien he aprendido los alcances del amor y la felicidad de una familia propia, y siempre me apoyado y demostrado su amor incondicional.

Y a mis padres, gracias a quienes soy la persona que soy, por apoyarme, guiarme y preocuparse por mi bienestar y felicidad en todo momento, y ayudarme siempre que lo necesito.

Este logro también es de ustedes.



INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....1

INDICE DE GRAFICAS.....5

INDICE DE FIGURAS9

INDICE DE TABLAS.....9

RESUMEN11

ABSTRACT12

INTRODUCCION.....13

 1. *INTRODUCCION*14

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....17

 1. *ANTECEDENTES*.....18

 2. *DIAGNÓSTICO*.....20

 3. *JUSTIFICACION*.....21

 4. *SECTOR POBLACION O GRUPO AFECTADO POR LA PROBLEMÁTICA*.....24

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.....25

 1. *OBJETIVO*26

 1.1 *OBJETIVO GENERAL*.....26

 1.1.1 *Objetivos Específicos*26

 1.2 *PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN*.....26

 1.2.1 *Pregunta General*26

 1.2.2 *Preguntas Específicas*.....27

PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS: COMPROMISO ORGANIZACIONAL, CLIMA LABORAL Y SATISFACCION LABORAL.....28

 INTRODUCCION AL MARCO TEÓRICO29

CAPITULO UNO: EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....31

 1. *COMPROMISO ORGANIZACIONAL*.....31

 1.1 *DEFINICIÓN DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL:*31

 1.1. *PRINCIPALES FACTORES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL*33

 1.2. *MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL*34

 1.2.1 *Modelo de Ostroff:*34

 1.2.2 *Modelo de Meyer, Allen y Smith:*.....35

 1.3. *PROPIEDADES DEL COMPROMISO*.....36

CAPITULO 2: EL CLIMA LABORAL37

 2. *CLIMA LABORAL*.....37

2.1.	DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL	37
2.2.	PROPIEDADES DEL CLIMA LABORAL.....	39
2.3.	PRINCIPALES FACTORES DEL CLIMA LABORAL	40
CAPITULO 3: LA SATISFACCIÓN LABORAL.....		44
3.	SATISFACCIÓN LABORAL.....	44
3.1.	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL:	44
3.2.	PRINCIPALES FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	46
3.3	RELACIÓN ENTRE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL	48
CONCLUSIÓN DEL APARTADO.....		49
	<i>Modelo teórico.....</i>	<i>49</i>
PARTE II: ANALISIS SITUACIONAL: LA INDUSTRIA DE LA LECHE A NIVEL NACIONAL, ESTATAL Y EN AGROPECUARIA MARTÍN.....		
		51
INTRODUCCIÓN.....		52
CAPITULO 4: LA INDUSTRIA DE LA LECHE.....		53
4.	LA INDUSTRIA DE LA LECHE.....	53
4.1	LA INDUSTRIA DE LA LECHE A NIVEL MUNDIAL.....	53
4.1.1	Importaciones y Exportaciones.....	57
4.2	LA INDUSTRIA DE LA LECHE EN MÉXICO.....	59
4.2.1	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	61
4.3	LA INDUSTRIA DE LA LECHE EN AGUASCALIENTES.....	62
4.4	AGROPECUARIA MARTÍN SPR DE RL.....	64
	Análisis FODA	66
CONCLUSIONES DEL APARTADO		67
PARTE III: DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN: METODOLOGÍA Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.		
		68
INTRODUCCION.....		69
CAPITULO 5: DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....		70
5.	METODOLOGÍA.....	70
5.1	ENFOQUE	70
5.2	ALCANCE.....	70
5.3	MODELO CONCEPTUAL	71
5.4	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	72
5.4.1	Escalas de Medición de Compromiso Organizacional.....	72
5.4.2	Escalas de Medición de Clima Laboral.....	73
5.4.3	Escalas de Medición de Satisfacción Laboral	74
5.5	ESCALAS A UTILIZAR.....	75
5.5.1	Compromiso	75
5.5.2	Clima Laboral	76

5.5.3 Satisfacción Laboral	76
5.6 <i>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</i>	77
5.6.1 Primera Etapa: Medición de las Variables	77
<i>INSTRUMENTO UTILIZADO</i>	78
5.6.2 Segunda Etapa: Relación entre las Variables	82
5.6.3 Tercera Etapa: Propuesta de Acciones	83
PARTE IV: RESULTADOS: ANÁLISIS ESTADÍSTICO, CORRELACIONAL Y MULTIVARIADO.	84
INTRODUCCION	85
CAPITULO 6: RESULTADOS OBTENIDOS	86
6. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....	86
6.1 <i>ANÁLISIS DE FIABILIDAD: ALFA CRONBACH</i>	86
6.1.1 Satisfacción Laboral	87
6.1.2 Clima Laboral.....	87
6.1.3 Compromiso Organizacional	88
6.2 <i>ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS</i>	89
6.2.1 Datos Generales	89
6.2.1.1 Edad.....	89
6.2.1.2 Sexo	91
6.2.1.3 Escolaridad.....	91
6.2.1.4 Turnos	92
6.2.2 <i>DIMENSIONES SATISFACCIÓN, CLIMA Y COMPROMISO</i>	92
6.2.2.1 Análisis General de las Dimensiones	92
6.2.2.2 Satisfacción Laboral.....	93
6.2.2.3 Clima Laboral	102
a) FACTOR AUTONOMÍA	103
b) FACTOR COHESIÓN.....	108
c) FACTOR CONFIANZA	112
d) FACTOR PRESIÓN.....	117
e) FACTOR APOYO	122
f) FACTOR RECONOCIMIENTO	126
g) FACTOR EQUIDAD.....	130
h) FACTOR INNOVACIÓN	135
6.2.2.4 Compromiso Organizacional.....	140
a) COMPROMISO AFECTIVO	141
b) COMPROMISO DE CONTINUIDAD	147
c) COMPROMISO NORMATIVO	153
CAPITULO 7: ANÁLISIS RELACIONAL	159
7. <i>RELACION ENTRE VARIABLES</i>	159

7.1	CORRELACIONES BIVARIADAS	159
7.2	ANALISIS MULTIVARIADO: REGRESIONES LINEALES	163
PARTE V: PROPUESTA DE MEJORA, PLAN DE ACCIONES.....		166
INTRODUCCION.....		167
CAPITULO 8: PROPUESTA DE MEJORA		168
8.	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIONES.....	168
8.1	<i>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE APOYO ORGANIZACIONAL</i>	<i>169</i>
8.1.1	<i>Sensibilización a Jefes de Área.....</i>	<i>170</i>
8.1.2	<i>Determinación de la respuesta a las solicitudes de los empleados relacionadas con el apoyo organizacional</i>	<i>172</i>
8.1.3	<i>Determinación de tiempos para tratar problemáticas o solicitudes relacionadas con el apoyo organizacional por los jefes de área.....</i>	<i>173</i>
8.2	<i>ESTRATEGIA DE CONCIENTIZACIÓN DEL VALOR DEL TRABAJO.....</i>	<i>175</i>
8.2.1	<i>Identificación y comunicación de objetivo y requerimientos</i>	<i>175</i>
8.2.2	<i>Ejercicio de la misión contributiva</i>	<i>175</i>
8.3	<i>PLAN DE RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS.....</i>	<i>179</i>
8.3.1	<i>Reconocimiento a la Antigüedad.....</i>	<i>180</i>
8.3.2	<i>Reconocimiento al empleado del mes</i>	<i>181</i>
8.3.3	<i>Celebración de Cumpleaños</i>	<i>184</i>
8.3.4	<i>Reconocimiento al Trabajo bien hecho: ¡Buen Trabajo!.....</i>	<i>185</i>
8.4	<i>ESTRATEGIA DE BIENESTAR</i>	<i>186</i>
8.4.1	<i>Convivencia.....</i>	<i>187</i>
8.4.2	<i>Familia.....</i>	<i>188</i>
8.4.3	<i>Aprendizaje</i>	<i>189</i>
8.4.4	<i>Salud.....</i>	<i>190</i>
PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS		191
CONSIDERACIONES SOBRE LA PROPUESTA Y SUS ESTRATEGIAS.....		193
PARTE V: CONCLUSIONES		194
INTRODUCCIÓN.....		195
9.	EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	196
	<i>Valoración de Objetivos.....</i>	<i>196</i>
	<i>Alcances y limitaciones de la Intervención.....</i>	<i>197</i>
	<i>Aportes o Beneficios para la Organización</i>	<i>198</i>
	<i>Recomendaciones para trabajos futuros.....</i>	<i>199</i>
10.	CONCLUSIONES.....	200
11.	GLOSARIO	204
12.	BIBLIOGRAFIA.....	207
13.	ANEXOS	212

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: Principales productores de leche53

Gráfica 2: Producción de Leche 2002- 2010.....54

Gráfica 3: Volúmenes de producción mundial55

Gráfica 4: Consumo de leche56

Gráfica 5: Leche per cápita en México60

Gráfica 6: Producción de leche por Estado.....62

Gráfica 7: Distribución de la Edad.....90

Gráfica 8: Histograma de la Edad90

Gráfica 9: Sexo de los empleados91

Gráfica 10: Escolaridad de los Encuestados91

Gráfica 11: Turnos del personal92

Gráfica 12: Media Aritmética Satisfacción Laboral94

Gráfica 14. Limpieza, Higiene y Salubridad del lugar de trabajo.....95

Gráfica 13: Objetivos y niveles de producción95

Gráfica 14. Limpieza, Higiene y Salubridad del lugar de trabajo.....96

Gráfica 15: Entorno físico y espacio de trabajo96

Gráfica 16: Temperatura del lugar de trabajo97

Gráfica 17: Relación con supervisores.....97

Gráfica 18: Supervisión98

Gráfica 19: Proximidad y frecuencia de la supervisión98

Gráfica 20: Evaluación del trabajo99

Gráfica 21: Igualdad y Justicia en el trato99

Gráfica 22: Apoyo de superiores100

Gráfica 23: Convenios y disposiciones laborales100

Gráfica 24: Negociaciones Laborales.....	101
Gráfica 25: Media Aritmética de Clima Laboral.....	102
Gráfica 26: Media Aritmética de Autonomía.....	103
Gráfica 27: Frecuencias porcentuales Autonomía.....	104
Gráfica 28: Toma de decisiones.....	105
Gráfica 29: Decisión del modo de trabajo.....	105
Gráfica 30: Propuesta de actividades.....	106
Gráfica 31: Estándares de trabajo.....	107
Gráfica 32: Organización del trabajo.....	107
Gráfica 33: Media Aritmética Cohesión.....	109
Gráfica 34: Ayuda entre compañeros.....	110
Gráfica 35: Relación entre compañeros.....	110
Gráfica 36: Interés por los demás.....	111
Gráfica 37: Espíritu de Trabajo en Equipo.....	111
Gráfica 38: Similitud entre las personas.....	112
Gráfica 39: Media Aritmética Confianza.....	113
Gráfica 40: Confidencialidad con el jefe.....	114
Gráfica 41: Principios del jefe.....	114
Gráfica 42: Apertura del jefe.....	115
Gráfica 43: Cumplimiento de compromisos y promesas.....	115
Gráfica 44: Probabilidad que el jefe dé un mal consejo.....	116
Gráfica 45: Media Aritmética Presión.....	117
Gráfica 46: Frecuencias Porcentuales Presión.....	118
Gráfica 47: Carga de Trabajo.....	119
Gráfica 48: Estrés en el trabajo.....	120
Gráfica 49: Extensión de trabajo a casa.....	120
Gráfica 50: Ausencia de Descanso.....	121

Gráfica 51: Estrés en el grupo.....	121
Gráfica 52: Media Aritmética Apoyo.....	122
Gráfica 53: Ayuda del jefe	123
Gráfica 54: Interés del jefe en el desarrollo	124
Gráfica 55: Respaldo	124
Gráfica 56: Facilidad para tratar problemas.....	125
Gráfica 57: Respaldo y Aprendizaje.....	125
Gráfica 58: Media Aritmética Reconocimiento.....	126
Gráfica 59: Reconocimiento por trabajo bien hecho.....	127
Gráfica 60: Rendimiento y errores	128
Gráfica 61: Comunicación de Fortalezas	128
Gráfica 62: Rápido reconocimiento del trabajo bien hecho	129
Gráfica 63: Ejemplo de lo que se debe hacer.....	130
Gráfica 64: Media Aritmética Equidad.....	131
Gráfica 65: Trato justo	132
Gráfica 66: Fijación de Objetivos	132
Gráfica 67: Halagos	133
Gráfica 68: Ausencia de Favoritismo	134
Gráfica 69: Justificación de Despidos	134
Gráfica 70: Media Aritmética Innovación	136
Gráfica 71: Motivación a desarrollar ideas.....	137
Gráfica 72: Nuevas formas de hacer las cosas	137
Gráfica 73: Mejora de Procesos.....	138
Gráfica 74: Nuevas soluciones a viejos problemas	139
Gráfica 75: Valoración de la Innovación	139
Gráfica 76: Media Aritmética Compromiso Organizacional.....	140
Gráfica 77: Media Aritmética Compromiso Afectivo	141

Gráfica 78: Frecuencias Compromiso Afectivo 142

Gráfica 79: Intención de permanencia 143

Gráfica 80: Platicas con externos sobre mi empresa 144

Gráfica 81: Preocupación por problemas de la empresa 144

Gráfica 82: Facilidad de encontrar otro empleo 145

Gráfica 83: La empresa como Familia 145

Gráfica 84: Compromiso Emocional Sentido 146

Gráfica 85: Significado de la empresa 146

Gráfica 86: Sentido de Pertenencia 147

Gráfica 87: Media Aritmética Compromiso de Continuidad 147

Gráfica 88: Frecuencias Compromiso de Continuidad 148

Gráfica 89: Miedo a no encontrar empleo 149

Gráfica 90: Dificultad para dejar la empresa 149

Gráfica 91: Relación proyectos personales y de la empresa 150

Gráfica 92: Costo personal de dejar la Empresa 150

Gráfica 93: Motivación para trabajar en la Empresa 151

Gráfica 94: Pocas opciones de empleo 151

Gráfica 95: Escasez de trabajo 152

Gráfica 96: Beneficios del empleo 152

Gráfica 97: Media Aritmética Compromiso Normativo 153

Gráfica 98: Frecuencias Compromiso Normativo 154

Gráfica 99: Creencia sobre frecuencia de cambio en el empleo 155

Gráfica 100: Creencia sobre lealtad 155

Gráfica 101: Ética en el cambio de empresa 156

Gráfica 102: Lealtad como obligación moral 156

Gráfica 103: Moral y cambio de empleo 157

Gráfica 104: Valor de Lealtad 157

Gráfica 105: Estabilidad Laboral158
 Gráfica 106: Actualidad y Permanencia158

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Teórico.....49
 Figura 2: Modelo Conceptual71
 Figura 3: Esquema Plan de acciones.....169
 Figura 4: Proceso de definición de tiempos de atención para apoyo.....174
 Figura 5: Ejemplo Análisis de Misión Contributiva General (Cartel)177
 Figura 6: Ejemplo Hola de Análisis Misión Contributiva Personal.....178
 Figura 7: Procedimiento de Elección empleado del Mes.....182
 Figura 8: Ejemplo Evaluación empleado del mes.....183
 Figura 9: Elementos de Estrategia Bienestar187

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Países importadores de leche en polvo.....57
 Tabla 2: Importaciones de Leche en Polvo en México58
 Tabla 3: Países exportadores de leche en polvo.....59
 Tabla 4: Consumo de leche por persona61
 Tabla 5: Regionalización de la producción de leche.....61
 Tabla 6: Producción de Leche en Aguascalientes.....63
 Tabla 7: Análisis FODA66
 Tabla 8: Escalas de medición de Compromiso Organizacional72
 Tabla 9: Escalas de Medición de Clima Laboral.....73
 Tabla 10: Escalas de Medición de Satisfacción Laboral75
 Tabla 11: Alfa Cronbach Instrumento de Medición.....86

Tabla 12: Alfa Cronbach Satisfacción Laboral	87
Tabla 13: Resumen procesamiento de Casos Satisfacción Laboral	87
Tabla 14: Alfa Cronbach Clima Laboral.....	87
Tabla 15: Resumen procesamiento de casos Clima Laboral.....	88
Tabla 16: Alfa Cronbach Compromiso.....	88
Tabla 17: Resumen procesamiento de Casos Compromiso Organizacional	89
Tabla 18: Estadísticos Descriptivos de la muestra.....	93
Tabla 19: Distribución de Frecuencias Satisfacción Laboral	94
Tabla 20: Frecuencias Cohesión	109
Tabla 21: Tabla de Frecuencias Confianza.....	113
Tabla 22: Frecuencias Presión	118
Tabla 23: Frecuencias Apoyo	123
Tabla 24: Frecuencias Reconocimiento	127
Tabla 25. Frecuencias Equidad	131
Tabla 26. Frecuencias Innovación.....	136
Tabla 27: Correlaciones satisfacción, clima y compromiso	160
Tabla 28: Correlaciones Satisfacción, Clima y dimensiones del Compromiso.....	161
Tabla 29: Correlaciones: Satisfacción, Factores del Clima y Dimensiones del Compromiso	163
Tabla 30: Resumen de modelo de Regresión Lineal compromiso.	164
Tabla 31: Resumen de Modelo de Regresión Lineal: Compromiso Afectivo	164
Tabla 32: Modelo de Regresión Lineal Compromiso Normativo	165
Tabla 33: Modelo de Regresión Lineal Satisfacción Laboral.....	165
Tabla 34: Programación sugerida Estrategia Comunicación.....	171
Tabla 35: Ejemplo Premios por Antigüedad	180
Tabla 36: Ejemplo programación Cumpleaños del mes	185
Tabla 37: Presupuesto Estimado por Aplicación de Estrategias	191

RESUMEN

En el presente trabajo se abordó la problemática del Compromiso Organizacional en la empresa Agropecuaria Martín SPR de RL, desde la perspectiva de encontrar factores manipulables por la gerencia que lo puedan influenciar, identificando en un primer momento como variables relacionadas con el mismo, la Satisfacción Laboral (que no es un factor manipulable) y el Clima Laboral, que si puede ser manipulable por la gerencia y que consiste en una variable multifactorial. Se realizó la medición de las 3 variables, en la población total de los empleados de la empresa, utilizando escalas previamente validadas, posteriormente se realizó el análisis de los resultados de la medición así como la interpretación de los mismos. Con la finalidad de identificar el o los factores que son determinantes en el incremento del Compromiso Organizacional, se realizó el análisis de la relación entre las variables involucradas mediante correlaciones bivariadas, determinando así la relación entre la variable compromiso con las variables clima laboral y satisfacción laboral, encontrando que existe una correlación entre la satisfacción con el clima y con el compromiso organizacional, y los componentes afectivo y normativo de este último a su vez presentan correlaciones con algunos de los factores del clima laboral, existiendo además una correlación significativa entre el compromiso de continuidad con el compromiso normativo, situación que une al modelo de una forma completa. Posteriormente, con la finalidad de acotar los factores que influyen en el compromiso, se realizó el análisis multivariante mediante regresiones lineales con el método de pasos sucesivos, determinando así que el compromiso organizacional se explica en un 57.3% por la variable apoyo, lo que significa que por cada unidad que incremente el apoyo el compromiso se incrementará en un 32.8% adicional. Basándose en los resultados obtenidos se propone a la empresa un plan de acciones que mediante el apoyo organizacional pretende incrementar el compromiso organizacional, resultando en 4 estrategias básicas: de comunicación del apoyo organizacional, valoración del trabajo, reconocimiento y bienestar, mismas de las que desprenden una serie de acciones concretas para implementar en Agropecuaria Martín SPR de RL.

PALABRAS CLAVE: Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral, Clima Laboral, Apoyo Organizacional.

ABSTRACT

Present work is about the Organizational Commitment's trouble in the Agropecuaria Martín SPR de RL, it was approached from the perspective of finding controllable factors by the management that can influence it, identifying, at the first moment, as related variables: Job Satisfaction (which is not a controllable factor) and Labor Climate, which can be manipulated by management and consists of a multifactorial variable. The 3 variables were measured in the total population of the employees of the company, using previously validated scales, after which the analysis of measurement results as well as the interpretation of the same were performed. In order to identify the factors that are determinant in the increase of the Organizational Commitment, the analysis of the relationship between the variables involved through bivariate correlations was carried out, thus determining the relationship between the variable commitment with the variables labor climate and job satisfaction, finding that there is a correlation between job satisfaction with labor climate and organizational commitment, and the latter's affective and normative components in turn correlate with some of the factors of the labor climate, and there is a significant correlation between the commitment of continuity with normative commitment, a situation that unites the model in a complete way. Subsequently, in order to limit the factors that influence the commitment, the multivariate analysis was performed using linear regressions using the successive steps method, thus determining that the organizational commitment is explained in 57.3% by the variable support, which means that for each unit that increases support, the commitment will increase an additional 32.8%. Based on the results obtained, a propose was made for the company, it consisted on a plan of actions that through organizational support aims to increase the organizational commitment, resulting in 4 basic strategies: communication of organizational support, work evaluation, recognition and well-being, finally it results a series of concrete actions to implement in Agropecuaria Martín SPR de RL.

KEYWORDS: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Labor Climate, Organizational Support.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



INTRODUCCIÓN

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1. INTRODUCCION

“5 de cada 10 trabajadores están insatisfechos con sus empleos, lo que afecta su desempeño y efectividad”

AMEDIRH, 24, abril 2012

Una gran cantidad de empleados y de empresarios están buscando pertenecer a un Gran lugar de trabajo, la creación de este está basado en la cultura, la confianza y el compromiso que une a la administración con la fuerza laboral, de tal forma que tengan una visión común, misma que describe el tipo de organización que se quiere ser o tener. “Se habla de una cultura intencional, centrada en las personas”, dice China Gorman, director general de Great Place to Work.

El compromiso de los empleados es el resultado de una relación bidireccional, entre empleador y empleados, afirmando que es necesario que haya participación de ambos lados. (Suresh, Manivannan & Krishnaraj ,2015). Los líderes de las mejores empresas para trabajar, hablan de la importancia de la confianza de los empleados en los directivos, y de los directivos en los empleados, del compromiso entre ambos y de la importancia del compromiso organizacional y la participación de los empleados como un todo, en el éxito de la empresa. (Feffer, 2015).

Domínguez, Ramírez & Garcia (2013) afirman que, en nuestros tiempos llenos de cambios, la administración de personal en una organización es cada vez más complicada, y que definitivamente existe una relación entre la eficacia de las personas y el logro de los objetivos. Y son estas personas las que pueden hacer la diferencia en la organización.

De ahí la importancia de encontrar aquellos factores que propicien un clima laboral favorable y desarrollar un sistema que provoque la satisfacción laboral de los empleados de tal manera que los empleados se encuentren plenamente comprometidos con la empresa. La percepción favorable del clima organizacional que les rodea incrementa el compromiso (Domínguez et al., 2013) y si los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, mediante el ejercicio del compromiso laboral, se puede hacer una importante contribución al florecimiento de la gente (Diedericks & Rothmann, 2013).

El reto actual es crear herramientas para que los empleados puedan comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse al proyecto estratégico de la empresa (Domínguez et al., 2013).

Los estudios muestran que las organizaciones con una fuerza laboral comprometida tienen mejores resultados financieros y tienen menor rotación de personal. A su vez Ariza (1997) afirma que utilizando el compromiso organizacional se puede llegar a lograr resultados insospechados. Sin embargo, no es fácil lograr construir una cultura de compromiso laboral (Feffer, 2015), pero el compromiso organizacional es una variable estratégica para la gestión de la organización especialmente en lo referente a la administración de recursos humanos (Ariza, 1997).

En el presente trabajo se pretende realizar un estudio de caso, definido por Yin (1981) como: “Una estrategia de investigación que implica una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo particular en un contexto de la vida real usando múltiples fuentes de evidencia”

Dicho estudio se realizará en la empresa Agropecuaria Martín SPR de RL, ubicada en la comunidad del Salitrillo, en el municipio Rincón de Romos, del estado de Aguascalientes; la actividad de esta es la producción de leche, perteneciendo así al sector primario, y cabe mencionar que, habiendo agotado otros recursos como el uso de tecnología para la ordeña y control del ganado, aplicación de estrategias fiscales y maximización de beneficios por su producción, le queda como recurso el mejoramiento del compromiso organizacional con la finalidad de obtener un beneficio adicional, que si bien no aumentará la productividad como tal de la empresa, si puede contribuir a la eliminación de errores que resulten en costos y pérdidas para la empresa.

Para realizar tal objetivo se plantea la realización de la medición tanto del compromiso organizacional, abarcando sus 3 componentes de acuerdo con Meyer y Allen (2004), como la satisfacción y el clima laboral, utilizando instrumentos de Meilá y Peiro (1998), y Koys y Decottis (1991), respectivamente. De tal manera que el estudio conste de dos etapas siendo la primera y más importante el análisis de la información obtenida a partir del cuestionario, y una segunda etapa consistente en tratar de buscar una relación entre las variables, utilizando regresiones lineales por el método de pasos sucesivos, para intentar así, determinar una ecuación que indique los conceptos que deben trabajarse con mayor

ahínco para mejorar el compromiso organizacional; derivado de ambos análisis se pretende lograr plantear una propuesta de acciones a la empresa que garantice esta mejora.

“Si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva” (Arias, 2001).





PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA

1. ANTECEDENTES

Se realizó una revisión de tesis relacionadas con el tema en cuestión, encontrando varias que tocan algunos temas similares al presente, siendo las más representativas 5 de nivel maestría y 1 de doctorado, destacando lo siguiente:

Martínez (2008), en su trabajo realiza mediciones de la Satisfacción Laboral y del Clima Laboral, en una división de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), resultando que en la empresa en cuestión, la Satisfacción no se ve afectada por motivo de la remuneración, debido probablemente según argumenta a que las prestaciones que tienen los empleados son bastante buenas, y por tal razón no se afecta su nivel de satisfacción por este aspecto; además concluye que la satisfacción en la sección de la organización objeto de su trabajo, no es grata, ya que existe mucho conflicto y falta de comunicación entre las personas. Por último, menciona que aunado al bajo grado de satisfacción laboral, existe un alto grado de inconformidad con el clima laboral, lo que provoca que la productividad en la empresa sea baja y además que la calidad del servicio que se proporciona a los clientes sea mala, dejando al descubierto la inconformidad de los empleados.

Por su parte Trujillo (2008), en su tesis de Maestría, analiza el Clima organizacional, del área administrativa, de una empresa de frígorizados, basándose en los factores de Liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo, dicha autora concluye que acorde a su análisis, por cada punto de evaluación ponderada que mejore la comunicación en la empresa el clima incrementará un 1.1, mientras que en su caso por cada punto de incremento en la valoración ponderada de la motivación el clima crecerá un 1.42, y cierra concluyendo que tanto la comunicación como la motivación y el trabajo en equipo influyen en el clima organizacional de la empresa.

En el caso de Marín (2008), se analiza la influencia de la orientación a mercado con el compromiso organizacional en una administración pública de un municipio del Estado, después de su análisis, concluye que la orientación a mercado influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de dicha administración, debido a la existencia de una relación estadísticamente significativa entre los constructos en cuestión, llegando este autor a realizar una esquematización de un modelo estructural sobre las relaciones para incrementar el constructo denominado compromiso organizacional.

En su momento, Sánchez (2010), trató el tema a del impacto del clima organizacional en la satisfacción del cliente, en una empresa del giro bancario, llegando a la conclusión de que el clima organizacional influye en el comportamiento del personal y se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

Al analizar la importancia del clima y la cultura organizacional, en un departamento de una universidad, Prado (2010), obtuvo los siguientes resultados: El clima organizacional en dicha empresa mostro poseer fortalezas en los factores: condiciones de trabajo, apoyo, estilos de autoridad y espíritu, además identifico como la mayor fortaleza encontrada al liderazgo, por otro lado menciona que la principal debilidad que se pudo identificar en el clima laboral fue la comunicación, mientras que en el caso de la cultura, las mayores debilidades detectadas fueron la identidad y los valores.

En cuanto al análisis del impacto del clima laboral, en la motivación de los empleados de una empresa automotriz, Barrón (2011), después de realizar la interpretación de los instrumentos utilizados, nos dice que los factores del clima que más efecto tienen sobre los empleados, en la unidad del caso de estudio son: el sentido de pertenencia, el buen liderazgo, la satisfacción y la plenitud laboral, pudiendo la autora llegar a la conclusión de que el clima laboral tiene distintos efectos en la productividad y desempeño de los trabajadores.

Se termina este análisis de los antecedentes, no sin antes menciona a Rocío (2008), quien en su tesis de doctorado, estudió el compromiso organizacional y el clima laboral, en empresas de servicios del estado de San Luis Potosí, llegando a las siguientes conclusiones, primero, los compromisos afectivo y normativo no presentan relación alguna con el tiempo dedicado al trabajo, más también menciona que la satisfacción de los empleados por su trabajo es importante y significativa para que se sientan comprometidos con la organización; sin embargo, existe una débil relación entre el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad con la seguridad en el puesto, misma que representa una de las dimensiones de la variable recompensa. Por otro lado, dice que, la medida en que los empleados perciben recibir es en la misma en la que están dispuestos a contribuir con la organización, y termina afirmando que el clima organizacional es una variable que puede ser regulada atendiendo a las necesidades de la empresa en cuestión.

Cabe mencionar que a diferencia de los trabajos que fueron encontrados como antecedente, en el presente trabajo se relacionarán tres de las variables que se han tratado

en las Tesis y Casos prácticos anteriores, con la peculiaridad de que se relacionarán los tres conceptos: satisfacción, clima laboral y compromiso organizacional, destacando que en los antecedentes citados en los que sólo se trata una o dos de ellas en cada trabajo; lo que significa la diferencia del caso tratar.

2. DIAGNÓSTICO

Muchos empresarios inmersos en el mundo de los negocios y sus tendencias, perciben que el compromiso de los empleados es vital para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, la comprensión y adopción como propias de las metas, visión y misión de la empresa por parte de la clase trabajadora; tal es el caso de los directivos de Agropecuaria Martín SPR de RL; quienes preocupados por el bienestar de su empresa buscan transmitir el mismo nivel de preocupación y compromiso por la empresa a todos los colaboradores de la misma.

Esta organización se dedica de forma especializada y exclusiva a la explotación de ganado lechero, y dada la forma en que este ramo del sector agropecuario se desenvuelve, las condiciones en que se produce están llenas de limitantes como pueden ser: el bajo precio al que se paga la leche a los productores, la unión de los industriales de la leche, no solo en grandes empresas, sino que dichas empresas, que representan el cliente de los productores, se alían para limitar la facilidad de cambiar de un cliente a otro buscando mejoras en el precio y condiciones del contrato, el incremento de productos denominados como lácteos sin que sean derivados de la leche, el aumento de la importación de leche en polvo a precios bajos, la baja en la capacidad adquisitiva de la población, etc.

A pesar de lo anterior la empresa ha sabido explotar adecuadamente sus fortalezas para mantenerse en el mercado con acciones como la tecnificación, o mejor dicho el uso de tecnología tanto para la ordeña como para el control de la producción, el asesoramiento y empleo de profesionales para la explotación y cuidado adecuado del ganado, la inversión en ganado importado garantizando la calidad del animal y la producción de leche así como la cría de ganado de calidad para el fin que les ocupa; incluso los directivos han tomado medidas para obtener ingresos adicionales por materias antes de desecho como lo son el estiércol, los animales machos no dedicados a la producción o a fungir como sementales,

y el aprovechamiento de la carne del ganado, demostrando así tanto el conocimiento del negocio como del entorno que los rodea aprovechando las oportunidades a su alcance.

Incluso evaluaron la posibilidad de pasteurizar su propia leche, atendiendo a la necesidad tanto de agregar valor al producto como de atender necesidades del consumidor que busca productos naturales, sin embargo, el proyecto fue desechado por requerir de alta inversión en materia de mercadeo, y debido a la competencia que significaría con grandes y poderosas empresas que dominan el mercado, lo que implicaba un gran riesgo de fracaso.

Queda pues en el aire la necesidad de volverse competitivo, de permanecer el mercado y buscar un beneficio extra, aplicando acciones que no hayan sido agotadas con anterioridad, lo que nos da luz para pensar que el compromiso organizacional es una herramienta que puede ser útil en este caso, teniendo en cuenta que si bien, no representa incremento alguno en la productividad, pues los animales no producirán más leche por el hecho de que los trabajadores se preocupen e identifiquen más con la empresa, lo que representaría una utilidad para la empresa; el beneficio a obtener consistiría en la disminución de errores que podrían significar pérdidas de producto al no seguir alguna recomendación de nutrición o de medicación para un animal, al comprender el trabajador que el beneficio de la empresa representa un beneficio para sí mismo.

De igual manera la mejora en el clima laboral, puede traducirse en una mejor percepción de la empresa para los empleados, y en un elemento de relajación para los administradores. Y suponemos que por ende la satisfacción laboral se incrementará, contando con empleados si bien no más productivos propiamente hablando, si más contentos con sus actividades.

3. JUSTIFICACION

El simple hecho de manejar una empresa, es ya todo un reto, si además le sumamos la cuestión de que toda empresa requiere de recurso humano, es decir personas para poder lograr sus objetivos y que cada una de las personas tiene su propia manera de pensar, sentir y actuar, acorde con su propia experiencia personal, lo cual define su manera de involucrarse con la empresa y con su trabajo, entonces llevar la empresa hacia el destino

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

deseado se vuelve una tarea titánica; he ahí la necesidad de los empresarios de allegarse de estrategias y técnicas que los apoyen para guiar al personal hacia el objetivo.

El compromiso organizacional suele ser el resultado de un gran trabajo de la dirección que lleva al personal a buscar las metas y beneficio de la organización de tal manera que las vuelven propias. Pero para lograr llegar al nivel deseado de compromiso tienen que intervenir conceptos como el clima organizacional y la satisfacción laboral, entre otros, siendo este primero el elemento que puede ser manipulable por la gerencia (Domínguez et al; 2013), y que puede representar resultados positivos o negativos en el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados.

Ahora bien, la preocupación primordial del empresario es contar con una organización rentable, productiva y competitiva, razón por la cual en primera instancia se busca contar con todas las herramientas a su alcance, tratándose estas desde la optimización de procesos, al ahorro en insumos y mejora de procesos, la disminución de productos de desecho y la utilización de la tecnología más adecuada le ayude a conseguir este objetivo. Mas sin embargo durante la aplicación de todas estas herramientas y en la consecución del objetivo final de la empresa requiere indudablemente del recurso humano, el cual si se encuentra comprometido con la empresa puede marcar la diferencia entre dos empresas con las mismas condiciones.

Por otro lado debemos mencionar que existe una creencia, sobretudo en la clase trabajadora de que las empresas no se preocupan por ellos, así como cierta falta de cultura en los empresarios para invertir en cuestiones como clima laboral y compromiso organizacional, al no encontrar en la mejora tanto de la satisfacción de los empleados, como en el clima organizacional y el compromiso organizacional un beneficio para su organización, motivo por el cual este trabajo representa una oportunidad de hacer de su conocimiento que se puede obtener un beneficio al invertir en estos rubros. El contar con un alto nivel de compromiso organizacional, debería representar pues una preocupación de todos los empresarios, pero en este caso en particular el apoyo que puede significar para una empresa del sector primario la mejora del compromiso organizacional puede ser vital, puesto que este sector además de considerarse rezagado por la economía en general, no cuenta con muchas opciones para agregar valor a su producto, por lo que desde el punto de vista social esta es una contribución para apoyar a este sector.

Además es importante resaltar que la empresa en cuestión, no es una empresa cualquiera, sino una en la que los directivos son personas que se han preocupado por buscar las diferentes alternativas para mejorar su empresa, se han empleado recursos como la diversificación y la tecnificación, se ha invertido en la adquisición de ganado de calidad, y se atiende a los requerimientos del cliente; pero el compromiso organizacional puede llegar a representar una herramienta para su sostenimiento, pues si bien en este caso no podremos lograr que se produzca mayor cantidad de leche, lo que se pretende lograr es que mediante el compromiso organizacional, los empleados se conviertan en un factor decisivo que mantenga la colocación del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente, y que se eviten en lo posible los errores, intencionados o no, que pueden dañar el producto, esto mediante el incremento de la real preocupación de los empleados por el bienestar de la empresa, que a su vez representa un incremento en la relación bilateral en la que los empresarios también manifiestan de alguna manera su preocupación por los empleados.

Con el presente trabajo se pretende no sólo realizar una investigación aislada en un tiempo determinado, sino más allá de eso ayudar a la empresa a resolver un problema actual, pero a su vez proporcionarle una herramienta que lo ayude a resolverlo de forma reiterativa, puesto que, al tratarse de una cuestión intensamente relacionada con las personas, invariablemente nos enfrentamos a una situación que requiere de un cuidado y atención constante y que puede ser mejorable de forma constante.

El modelo pretende no ser aplicable solo a una empresa en particular, sino de forma paralela llegar a representar un apoyo que pueda ser de ayuda tanto para empresarios como para estudiantes y maestros para abordar el tema en otras organizaciones, buscando así representar también, aun cuando sea en pequeña medida, un beneficio académico. Esto se pretende lograr mediante la determinación de una ecuación que nos indique los principales elementos a tener en cuenta al hablar de clima y satisfacción laboral para incrementar el compromiso organizacional, teniendo en cuenta que estos factores afectan este concepto, aun cuando no signifique que son excluyentes de otros factores que pudieran presentarse.

Para terminar, es importante mencionar que este trabajo también representa una oportunidad única para aportar algo valioso a un grupo de personas, las cuales se verán beneficiadas, tanto los empleados como los empresarios, lo cual representa una fuente de

satisfacción personal para quien lo realiza, pues de alguna manera se contribuye así a una mejora en la sociedad en la que vivimos.

4. SECTOR POBLACION O GRUPO AFECTADO POR LA PROBLEMÁTICA

Agropecuaria Martín SPR de RL, pertenece al sector primario de producción, al dedicarse al cuidado, cría y explotación de ganado lechero, dada dicha actividad, y tal como su nombre lo dice es una empresa netamente agropecuaria, pertenece al ramo lechero de dedicación exclusiva, es decir su ganado es exclusivamente y expresamente para producción de leche. Está ubicado en la zona centro del país, perteneciente al estado de Aguascalientes, en el municipio de Rincón de Romos, en la comunidad El Salitrillo. Se trata además de una empresa familiar, dada tanto la dirección como la propiedad de la misma. Por lo que derivado de lo anterior podemos decir que este estudio específicamente, afecta a una empresa hidrocálida familiar productora agropecuaria.

Empero, cuando se trata de cuestiones de compromiso organizacional, clima laboral, y satisfacción laboral, estamos hablando de un problema de interés internacional, pues en todo el mundo existen investigaciones y estudios sobre la problemática que estos representan, y los empresarios de diferentes nacionalidades, sectores y ramos, se preocupan por lograr el compromiso de los empleados, para obtener así una ventaja competitiva.



OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

1. OBJETIVO

En este apartado se presentan los objetivos que dieron origen al trabajo en curso, mismos que representan la guía del presente trabajo en el camino de la obtención de la información y por lo tanto de la obtención de resultados que nos conduzcan a las conclusiones del presente.

1.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo es establecer el grado de relación entre la satisfacción y el clima laboral con el compromiso organizacional en Agropecuaria Martín SRL, de tal manera que se puedan plantear acciones que mejoren el principal factor que afecta al compromiso organizacional, en beneficio tanto del personal como de la empresa.

1.1.1 Objetivos Específicos

- 1.1.1.1 Medir el grado de satisfacción de Agropecuaria Martín SRL
- 1.1.1.2 Medir el clima laboral en Agropecuaria Martín SRL.
- 1.1.1.3 Medir el grado de compromiso laboral en Agropecuaria Martín SRL.
- 1.1.1.4 Establecer el grado de relación entre la satisfacción y el clima laboral con el compromiso organizacional de la empresa Agropecuaria Martín SRL.
- 1.1.1.5 Realizar una propuesta de acciones a implementar para mejorar la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional, en Agropecuaria Martín SRL.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de apoyar en la fijación y evaluación de los objetivos se plantean las siguientes preguntas como guía para la investigación.

1.2.1 Pregunta General

El objetivo principal de este trabajo nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta:
¿En qué medida hay relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional con el compromiso laboral en la empresa Agropecuaria Martín SRL?

1.2.2 Preguntas Específicas

Derivado de la pregunta anterior y con la finalidad de ayudarnos a encontrar la respuesta, se plantean las siguientes preguntas

- 1.2.2.1 ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los empleados de Agropecuaria Martín SPR de RL?
- 1.2.2.2 ¿Cómo es el clima laboral de Agropecuaria Martín SPR de RL?
- 1.2.2.3 ¿Qué tan comprometidos están los empleados Agropecuaria Martín SPR de RL?
- 1.2.2.4 ¿Cuál es el grado de relación entre la satisfacción y el clima laboral de los empleados de Agropecuaria Martín SRL?
- 1.2.2.5 ¿En qué grado se relacionan la satisfacción y el clima laboral con el compromiso organizacional?
- 1.2.2.6 ¿Qué acciones se pueden realizar para mejorar la satisfacción, el clima y el compromiso organizacional en la empresa?

PARTE I: FUNDAMENTOS
TEÓRICOS: COMPROMISO
ORGANIZACIONAL, CLIMA
LABORAL Y SATISFACCION
LABORAL

INTRODUCCION AL MARCO TEÓRICO

El compromiso de los empleados hacia su organización es fundamental para la excelencia organizacional, y alcanzar un crecimiento rentable y sostenible (Ganesan, Badrinath, Vijayabanu & Anand, 2014)

Esto nos lleva a buscar aquellas variables que pueden estar relacionadas por el compromiso y encontrar que, según Baoda y Tous, citados por Chiang, M., Núñez, A., & Huerta P (2007), la satisfacción laboral al ser un determinante del grado de bienestar que una persona experimenta en su trabajo, se ha convertido en uno de los problemas de investigación de la organización, convirtiéndose en uno de los ámbitos de la calidad laboral. Tal como menciona Chiang et al (2007), aun cuando los trabajos muestran evidencia de que no existe relación entre la satisfacción con el trabajo en general y los resultados, pudiera parecer evidente que una persona insatisfecha en trabajo se comporta de forma diferente que una persona satisfecha e integrada y que cuando los trabajadores están satisfechos laboralmente trabajan mejor.

Al respecto, Sánchez Sellero, Sánchez Sellero, Cruz González & Sánchez Sellero, (2014), nos dicen que a mayor satisfacción mayor rendimiento laboral; cuando los empleados tienen niveles más altos de satisfacción laboral, se incrementa la productividad, la creatividad y el compromiso (Vassantha & Manjunathan, 2014), he ahí una de las cuestiones que motiva a encontrar esa relación entre el compromiso y la satisfacción laboral, aún más si agregamos que las empresas que incrementan la satisfacción laboral pueden ser más eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Ostroff, citado por Annelies, Van Vianen, De Pater, & Bechtoldt, 2011).

Por otro lado, investigar el clima organizacional tiene sentido por el interés en conocer y comprender el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, en entender la forma en la organización es experimentada y sentida por sus miembros (Schneider, citado por Pencino-Medina et al., 2015). González (2000), argumenta que detectar las debilidades y fortalezas mediante la medición del clima laboral, redunda en una oportunidad para que los empleados participen en el análisis, diseño e implementación de soluciones a los problemas

de la organización, de la misma manera que se convierte en un reactivador de la motivación de los empleados, lo que facilita el logro de metas para el éxito de la compañía.

Derivado de lo anterior y teniendo en cuenta que el compromiso laboral de los empleados es vital para empujar hacia el logro de las metas planteadas, se busca lograr identificar factores que puedan controlar y manipular en el clima organizacional, convirtiéndose dichos factores en una herramienta invaluable para generar compromiso (Ariza, 1997); Domínguez et al.(2013) afirman que este es un factor que se puede manipular por la gerencia; ya que este es un concepto multidimensional constituido por un grupo de factores diversos, según Sánchez et al. (2013), de tal manera que la empresa debe lograr un buen clima organizacional en que las percepciones de los empleados los lleven a un más alto nivel de satisfacción laboral, que a su vez impacte positivamente en el fortalecimiento del compromiso organizacional; y a los beneficios que este implica, tales como el involucramiento de los trabajadores en los objetivos organizacionales, la misión y la visión de la empresa, y de igual forma la consistencia de los valores y objetivos personales hacia la búsqueda de un beneficio mutuo.

CAPITULO UNO: EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional es un mecanismo que tiene la dirección de una empresa para buscar la lealtad y vinculación de los empleados con la organización (Domínguez et al., 2013), en una empresa en la que existe un compromiso real entre empleados y directivos los objetivos de la organización y los de los trabajadores están integrados, de tal manera que existe una estructura orientada al cumplimiento de la misión y visión de la empresa; y que logra por lo tanto que los empleados permanezcan por más tiempo, además de realizar su trabajo de una forma más consciente y preocuparse más tanto por sus resultados como por el beneficio de la empresa. Domínguez et al. (2013) afirma que para que esta situación se presente es vital contar con la participación de los empleados, no tanto como con las buenas intenciones de los directivos. Si no se logra impulsar los factores que provocan el compromiso, cualquier cantidad de esfuerzos de la dirección no producirá efecto alguno, pues el compromiso viene del interior del empleado.

1.1 DEFINICIÓN DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL:

Según Rusu (2013) el interés en el compromiso organizacional ha hecho que se hayan desarrollado muchas definiciones del mismo, más sin embargo no hay un consenso en cuanto a la definición. Algunos autores, citados por Rusu (2013), lo definen así:

- Mowday, Poter y Steers, definen el compromiso organizacional como actitudes, tales como un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización y de realizar un esfuerzo extra en beneficio de la misma, así como el reconocimiento y aceptación de las metas y valores de esta.
- Cook y Wall, definen compromiso organizacional como sentimientos de apego a las metas y valores de la organización, al papel de cada uno en relación a estos, y apego a la organización por sí misma, más que por sus niveles de exigencia.
- Para Kanter, se refiere a todas las presiones normativas para actuar en concordancia con los objetivos de la organización y sus intereses.
- Weiner, dice que los empleados con un alto compromiso organizacional consideran que es ético permanecer en la compañía, independientemente del nivel de satisfacción laboral que la empresa les ha proporcionado a lo largo de años;

- De acuerdo con Marsh & Maranni el compromiso organizacional se define como ciertos comportamientos socialmente aceptados como aceptables que exceden las expectativas de la normativa formal relativa al objeto del compromiso

Algunas definiciones, también citadas por Rusu (2013), se asocian con la orientación afectiva del compromiso, tal como las que se listan continuación:

- Según Kanter se refiere al apego del individuo al grupo basado en la efectividad de la emoción.
- Para Hall, Schneider, & Nygren es el proceso mediante el cual las metas de la organización y del empleado son congruentes.
- Mowday, Poter y Steers, dicen que es el poder relativo de un individuo con cierta organización y el involucramiento con la misma.
- En el concepto de O'Reilly & Chatman, compromiso es el apego psicológico a la organización que refleja el grado en que el individuo internaliza o adapta características o perspectivas de la organización.

Entre las definiciones, encontramos algunas que utilizan un enfoque de compromiso calculador o de rentabilidad, denominado por Allen y Meyer compromiso de continuidad, entre ellas encontramos que:

- Para Becker (citado por Rusu ,2013), el compromiso ocurre cuando una persona, a través de la inversión que ha hecho, conecta diversos intereses con una actividad;
- Según Kanter (citado por Rusu ,2013) se trata del beneficio asociado con actividad continuada y los costos de dejar la organización.

En resumen y de una forma más sencilla podríamos decir que el compromiso organizacional es una actitud que refleja la lealtad de los empleados con la empresa y es un proceso mediante la que empleados y directivos expresan su preocupación por la compañía, y por el bienestar y éxito de los demás (Domínguez et al., 2013). Partiendo de esta afirmación tenemos que comentar que de acuerdo con Robins (1996) las actitudes son “afirmaciones evaluativas”, acerca de algún hecho persona o cosa, que incluyen tres elementos: cognición, afecto y comportamiento. Y es el comportamiento lo que en el caso nos ocupa, siendo este el componente conductual de la actitud, y que refiere la intención de actuar de cierta manera, cabe mencionar que las actitudes son modificables, pero se forman con base en creencias aprendidas; y las personas siempre tratan de conciliar sus actitudes y sus

comportamientos, es decir buscan consistencia entre lo que creen o afirman creer y lo hacen. Los empleados pueden manifestar su compromiso por el grado de identificación con la organización.

1.1. PRINCIPALES FACTORES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Gracias a la cantidad y variedad de definiciones, así como las diferencias entre ellas, Rusu (2013), y Sánchez et al. (2013), concluyen que el compromiso puede tomar varias formas, con diferentes objetivos, lo que nos lleva a la construcción del modelo multidimensional del concepto.

La identificación de los factores que generan el compromiso organizacional puede ser muy importante para determinar la gestión de una empresa y lograr así los resultados buscados, entendiendo que el compromiso es mucho más que solo la realización de un trabajo, es decir el compromiso no es hacia el puesto de trabajo, sino que tiene mayores alcances, pues implica la preocupación por la empresa y el beneficio de la misma, esto es se busca el cumplimiento no de metas personales, sino de metas corporativas. (Ariza, 1997).

De acuerdo con Buchanan, citado por Ariza (1997), existen tres factores, que se presentan en el fenómeno del compromiso organizacional, a saber, la identificación, la implicación y la lealtad. Mas sin embargo, Ariza (2007) puntualiza que el compromiso si bien requiere de un esfuerzo adicional, que puede considerarse implicación, va más allá de este, afirmando que el compromiso se presenta cuando la realización del trabajo se debe a algo más que a la mera satisfacción personal a buscar el beneficio de la compañía.

Ahora bien, el mismo Ariza (1997), reconoce la importancia de conocer los factores que integran el compromiso como una herramienta para mejorar el fenómeno en sí. Este autor identifica tres elementos como fundamentales en el compromiso organizacional.

- 1 **Características personales:** características de las personas como edad, antigüedad, nivel de estudios, etc., pueden determinar el nivel de compromiso.
- 2 **Características Organizativas:** son particularidades de la empresa en sí, como su estructura, forma de tomar decisiones, formalización, procesos, etc., mismos que pueden influir en el grado de compromiso de las personas

- 3 **Influencia de factores contextuales:** propiedades y/o situaciones ajenas al ámbito laboral pueden influir positiva o negativamente en la calidad del compromiso organizacional, entendiéndose como este tipo de situaciones cuestiones socioculturales, situación del mercado laboral, situaciones políticas y culturales, etc.

Cabe mencionar que tal como Ariza (1997), lo menciona, las características organizativas son las únicas que la empresa puede controlar y modificar para buscar una variación en el nivel de compromiso organizacional de la misma, puesto que es imposible controlar las características personales, a menos que se apliquen medidas muy estrictas en cuanto a la contratación y permanencia de las personas en la organización, si bien en el momento de la selección y contratación de personal pueden tenerse en cuenta algunas de ellas no es garantía de que se obtendrá el resultado, puesto que cuando hablamos de personas hablamos de entes dinámicos, que pueden cambiar en cualquier momento y que son influenciados por el entorno, la experiencia y los factores externos. En cuanto a los factores contextuales es completamente imposible pretender control alguno.

1.2. MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Derivado de la variedad de definiciones, y de la amplitud que representa el concepto de compromiso, existen diversos autores que han estudiado el compromiso organizacional desarrollando sus propios modelos, con la finalidad de ayudar a explicarlo, sin el afán de demeritar a ninguno, se exponen aquellos modelos que más aceptación han tenido y que se han utilizado más para el estudio del fenómeno, entre estos podemos citar:

1.2.1 Modelo de Ostroff:

Ostroff citado por Annelies et al., (2011) agrupó las percepciones del clima laboral de las personas en un conjunto significativo de dimensiones que denotan procesos y eventos específicos de la organización; resultando 3 facetas u orientaciones: afectiva, cognitiva e instrumental. El compromiso afectivo se refiere a las relaciones interpersonales entre empleados, tales como participación y cooperación; el compromiso cognitivo aquel que se refiere al involucramiento de las personas con las actividades laborales, como crecimiento personal e innovación. Y el instrumental como aquel que incluye aspectos relacionados con las recompensas y la estructura de la organización.

1.2.2 Modelo de Meyer, Allen y Smith:

Los componentes que proponen Meyer, Allen & Smith citados por Jarso, (2007), son los que han dominado el estudio del compromiso organizacional, según Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky citados por Jarso, (2007)

Este modelo propone que el compromiso organizacional es experimentado en 3 mentalidades simultaneas, afectiva, normativa y de continuación del compromiso organizacional. El compromiso afectivo es aquel basado en los lazos emocionales que el empleado desarrolla con la organización primordialmente en base a las experiencias laborales positivas. El compromiso normativo es aquel que se refleja con base en la percepción de obligaciones con la organización. Mientras que el de continuidad se refleja en la percepción de costos económicos y sociales de dejar la organización. (Jarso, 2007) Este modelo ha sido usado para predecir resultados de los empleados, como la rotación de personal, los comportamientos de ciudadanía, desempeño laboral, ausentismo y retrasos. (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky citados por Jarso; 2007)

Con base a lo anterior de acuerdo con Rusu (2013), podemos encontrar los siguientes perfiles de compromiso organizacional: compromiso afectivo puro, compromiso continuo puro, compromiso normativo puro, alto compromiso total (incluye los tres tipos de compromiso), bajo compromiso total (no contiene ningún tipo de compromiso), y combinaciones sin definición de compromiso como tal (incluyen dos tipos de compromiso y carecen de uno).comprenden los sentimientos específicos involucrado en una mentalidad.

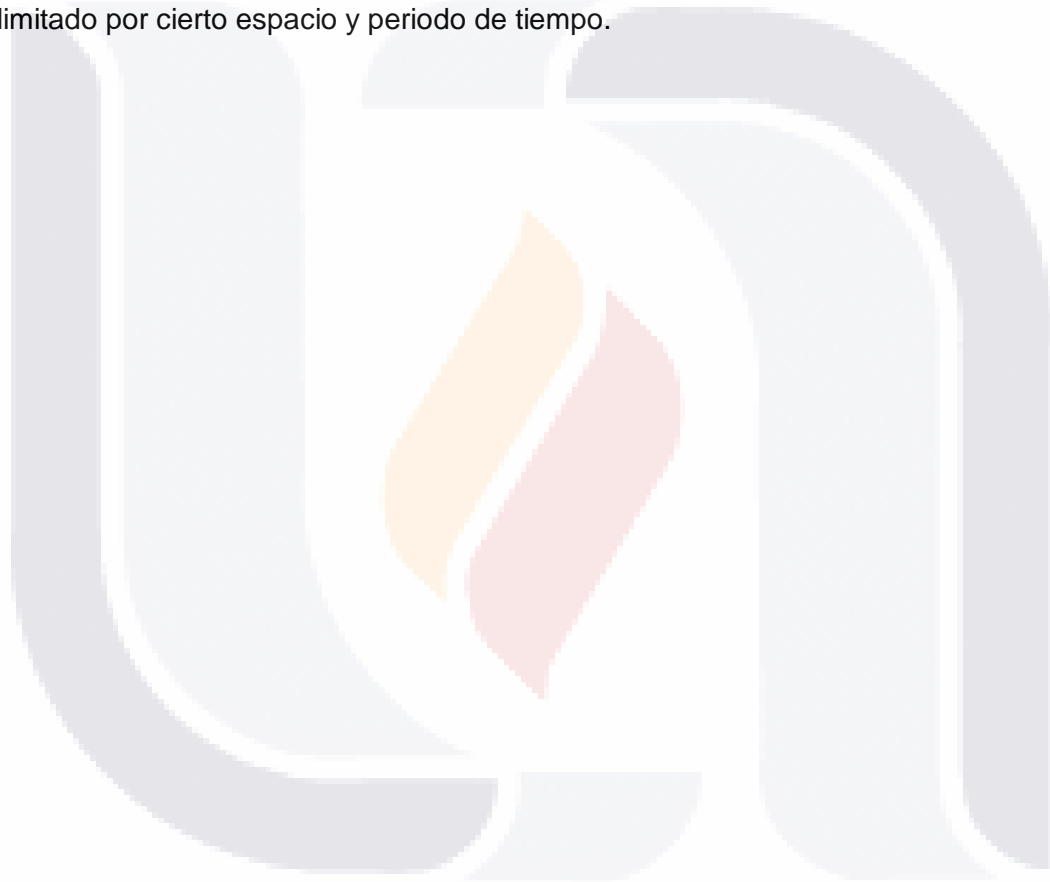
Meyer Becker & Van Dick (2006), dicen que el compromiso tiene ambos elementos afectivos y cognitivos. Los elementos cognitivos son los comportamientos y la base del compromiso, y los afectivos comprenden los sentimientos específicos involucrados en una mentalidad. Para Jarso (2007), al conjuntar dichos elementos se compone una escala de medición del compromiso que refleja, primero una mentalidad especifica ya sea afectiva, normativa o de continuidad, segundo el objetivo del compromiso, la organización; tercero la predicción del comportamiento como miembro de la organización y cuarto su afectación según el modo de pensar y el comportamiento.

Al ser el Modelo de Mayer y Allen el más utilizado y aceptado en nuestros días, es el modelo que se tomará como base en este trabajo, para la evaluación del compromiso organizacional en la empresa.

1.3. PROPIEDADES DEL COMPROMISO

Rusu (2013) ha identificado las siguientes propiedades del compromiso organizacional:

- a) implica apego a las metas de la organización,
- b) se expresa mediante procesos interactivos,
- c) implica, la voluntad de contribuir al éxito de la empresa y a alcanzar sus metas, y
- d) está limitado por cierto espacio y periodo de tiempo.



CAPITULO 2: EL CLIMA LABORAL

2. CLIMA LABORAL

Investigar el clima organizacional tiene sentido por el interés en conocer y comprender el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, en entender la forma en la organización es experimentada y sentida por sus miembros (Schneider, citado por Pencino-Medina et al., 2015).

2.1. DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

El clima laboral, representa un concepto ampliamente estudiado, y valorado por los investigadores, que encuentran un sinfín de aspectos relacionados con este, nuevamente no existe consenso en su definición, más sin embargo se intenta extraer su esencia al momento de definirlo, sin la intención de realizar una lista exhaustiva a continuación se listan una serie de definiciones de clima laboral:

- La definición del clima laboral se refiere a representaciones cognitivas de situaciones expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la situación para el individuo, (James & Sells, citado por Villamazar-Reyes, & Castañeda-Zapata, 2014);
- Litwin & Stringer (citados por Annelies, et al. 2011) dicen que “el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización”.
- Para Sandoval (citado por Villamazar-Reyes, et al., 2014) el clima organizacional es la forma en que un individuo percibe la organización para la que trabaja, y la forma en que se ha formado una opinión de la misma en términos de autonomía, estructura, recompensas, respeto, cuidado y soporte.
- El clima laboral se basa en las percepciones que los empleados tienen y se define como los patrones recurrentes de comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan a la empresa. (Domínguez et al., 2013);

- Goncalvez, citado por Domínguez et al., (2013), dice que el clima laboral se refleja en la estructura organizacional, tamaño de la empresa, modos de comunicación y estilo de liderazgo.
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez Herrera, P.A. (2011), dicen que el clima organizacional hace referencia a la forma como las personas perciben el ambiente circundante de las organizaciones en las cuales interactúan, y estas percepciones se relacionan con factores tanto internos como externos
- Chivenato, Brown & Moberg Hall y Goncalves (citados por Domínguez et al., 2013) coinciden en que el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y la motivación, lo que se traduce en un comportamiento que tiene repercusiones en la organización, tales como productividad y/ o satisfacción laboral
- Una de las definiciones más utilizadas sobre clima organizacional dice que es el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con las políticas, prácticas y procesos, así como las conductas que una organización recompensa, apoya y espera en contexto laboral y el significado psicológico que ellas adquieren para sus miembros, (Schneider, Ehrhart & Macey, citados por Pencino-Medina et al., 2015).

De ahí que Kuenzi & Schminke citados por Pencino-Medina et al., (2015) extraen dos afirmaciones:

- 1) el clima es un constructo perceptual, más que una característica objetiva de la organización y
- 2) se trata de un fenómeno colectivo aun cuando se origina en percepciones individuales.

Por su parte Chiang et al. (2007), afirman que los conceptos de clima organizacional coinciden en dos puntos:

- 1) se trata de una percepción, es decir sensaciones o realizaciones percibidas por un individuo, y
- 2) es descriptiva, esto es representa un informe de las percepciones de una persona.

Por lo tanto, el clima organizacional se define como las descripciones individuales del marco social o contextual del que forma parte la persona, (Rousseau, 1988, citado por el mismo Chiang 2007), y son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos

organizacionales formales e informales, (Reichers y Schneider, 1990, también citados por Chiang 2007)

2.2. PROPIEDADES DEL CLIMA LABORAL

Los empleados pueden percibir su ambiente de forma diferente porque se basan en sus propias experiencias pasadas y en su propia manera de darle sentido a los sucesos organizacionales (Peterson y Smith, citados por Annelies, Van Vianen, De Pater, & Bechtoldt, 2011). Más, sin embargo, al tratarse de entres sociales, los individuos están agrupados, por lo que puede intuirse que sus respuestas afectivas a la organización no sólo dependen de sus propias percepciones sino de las de los miembros del grupo (Annelies, et al., 2011).

- a) **Fuerza:** La amplitud en que los miembros de un grupo difieren en sus percepciones del grupo, es lo que se llama fuerza del clima. (Annelies et al., 2011); Un gran conceso entre las percepciones del clima que tienen los empleados representa un clima fuerte, mientras que un bajo conceso representa un clima débil., según Mischel, citado por Annelies et al., (2011).
- b) **Calidad:** El promedio de las percepciones de los miembros del grupo es lo que se llama calidad del clima (Lindell & Brandt, citados por Annelies et al., 2011). Las percepciones individuales del clima representan experiencias únicas derivadas del sí mismo (Peterson and Smith citados por Annelies et al., 2011), mientras que la calidad del clima se refiere a la visión promedio del clima organizacional, haciéndose palpable a través de las decisiones colectivas.

Annelies et al, (2011), encontraron que puede haber un acuerdo en la percepción del clima de los trabajadores dentro de un departamento, pero las percepciones difieren de un departamento a otro. Pecino-Medina, Mañas-Rodríguez, Díaz-Fúnez, López-Puga & Llopis-Marín, (2015) encontraron en su estudio que los empleados desarrollan percepciones homogéneas al interno del grupo al que pertenecen, y comprobaron que dichas percepciones varían entre las diferentes áreas, lo que implica la existencia de diferentes valoraciones del clima.

Un clima fuerte modera la relación entre las percepciones del clima y el compromiso, en climas de alta calidad, pero no en climas con baja calidad, si las percepciones del grupo

son negativas, el compromiso del empleado va en relación con sus propias percepciones. (Annelies et al., 2011); El compromiso de aquellos que desde antes eran positivos, se mantuvo tanto en climas fuertes como débiles; pero un clima fuerte si hace una diferencia en aquellos que eran negativos, incrementando su compromiso al ser integrados a este tipo de climas. Si una organización quiere incrementar el compromiso de los empleados, debería poner a los trabajadores más escépticos en un ambiente positivo (Annelies et al., 2011).

La calidad del clima está relacionada con el compromiso organizacional mucho más allá de las percepciones del clima. Sin embargo, es concerniente a las dimensiones de cooperación e innovación, pero no a la de recompensas. Existe una relación moderadamente fuerte entre las percepciones de innovación y cooperación con el compromiso laboral. (Annelies et al., 2011).

Palma (2004), menciona como algunas de las propiedades del clima laboral, primero que describe las características peculiares y distintivas, pero a la vez relativamente permanentes de una organización, y segundo que es parte de la interacción entre las estructuras y otras características organizacionales.

De acuerdo con Olaz (2013), el clima laboral representa una variable de doble perspectiva, que puede ser considerado como causa y efecto de diversas relaciones en que ha sido estudiado, además representa el resultado de un proceso formado en el tiempo, en el que intervienen características culturales de la organización como son: creencias, valores, visión, etc. Por último, se trata de un fenómeno externo a la persona que puede a su vez percibirse de forma diferente por cada persona.

2.3. PRINCIPALES FACTORES DEL CLIMA LABORAL

La forma en que interactúan las personas, y la percepción conjunta que se forman estos de acuerdo a los factores y estructuras de la organización conforman el clima laboral de la empresa o grupo en cuestión. (Palma, 2004). Cada persona tiene una historia personal única y por la tanto una forma específica de percibir las cosas, la forma en que percibe y da valor a las mismas puede variar de un momento a otro en específico de su vida, siendo influenciado tanto por factores internos como externos, por lo tanto, podemos concluir que el clima laboral es una variable dinámica, de ahí que de acuerdo a cada autor y aún más a cada empresa pueden identificarse diferentes factores para medir el mismo.

Varios autores, de acuerdo a la línea de investigación que manejan y la orientación de la misma, manejan una serie de factores que varían bastante, incluyendo gamas diferentes de componentes o variables que integran el clima laboral, debido a que este concepto es un fenómeno que ha sido estudiado a lo largo del tiempo, y probablemente como resultado de que cada organización es un ente específico y diferente de los demás, no existe un consenso en los componentes que integran este, contando con una amplia variedad de modelos que incluyen diferentes dimensiones, esta situación tal como menciona Ariza (2013), en contra de suponer un problema nos muestra la riqueza del concepto, así como la infinidad de posibilidades de estudio del mismo.

Se listan a continuación algunos ejemplos de los constructos utilizados por diversos autores, sin la intención de hacer una lista exhaustiva sino solamente, tener una idea de la variedad de componentes que se pueden tener en la medición del clima laboral, teniendo en cuenta que de acuerdo a cada situación, organización y cultura se pueden incluir diferentes factores.

El clima laboral interno incluye la comunicación, el sistema de recompensas, el estilo de liderazgo, la fijación de objetivos entre otros; conocer las variables que lo integran permite a los administradores usar esas fortalezas para el logro de los objetivos; ya que el clima laboral puede ser manipulado por la gerencia (Domínguez et al., 2013)

La medición del clima laboral posee 7 variables según Cárdenas, Arcienegas & Barrera, (citado por Villamazar-Reyes, & Castañeda-Zapata,2014), que son:

- 1) estilo de dirección,
- 2) crecimiento personal,
- 3) modelo de gestión,
- 4) nivel de trabajo,
- 5) relaciones interpersonales,
- 6) comunicación organizacional, y
- 7) imagen corporativa.

Por su parte Palma (2004), en su instrumento CL-SPC, incluye los siguientes 5 factores:

- 1) autorrealización,
- 2) involucramiento laboral,
- 3) supervisión,
- 4) comunicación, y
- 5) condiciones laborales.

Chiang, Salazar, y Núñez (2007), determinan en su instrumento para un hospital, los siguientes componentes del clima laboral:

- 1) Comunicación interna,
- 2) reconocimiento,
- 3) relaciones interpersonales de trabajo,
- 4) calidad en el trabajo,
- 5) toma de decisiones,
- 6) entorno físico,
- 7) objetivos de la institución,
- 8) compromiso,
- 9) adaptación al cambio,
- 10) delegación de actividades y funciones,
- 11) coordinación externa, y
- 12) eficiencia de la productividad.

Cabe mencionar que estos autores consideran el compromiso como uno de los componentes que determinan el clima laboral.

Se podría seguir citando autores y variables que cada uno de ellos considera para determinar el clima laboral, pero el propósito es solo dejar por sentado que existen tantas combinaciones como el autor en turno se plantee, sin embargo existen modelos que han sido seguidos por varias investigaciones, y que demuestran solides y pasan la prueba del

tiempo y ayudan a explicar el fenómeno de una forma práctica y con relativa sencillez, tal es el caso de Koys y Decottis, (citados por Chiang et al., 2008), para los que el clima comprende las siguientes ocho dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, reconocimiento, apoyo, equidad, e innovación. Dado que es el instrumento que se utilizará en este trabajo se definen cada una de ellas, de acuerdo con Chiang et al. (2008).

- 1) **AUTONOMÍA:** Se refiere a la percepción que el trabajador tiene acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesario en la toma de decisiones relacionadas con procedimientos de trabajo, metas y prioridades.
- 2) **COHESIÓN:** Es la percepción de las relaciones entre los trabajadores de la organización, la existencia de un ambiente amistoso y de confianza, así como la proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
- 3) **CONFIANZA:** Percepción de libertad para comunicarse de forma abierta con los superiores, con la finalidad de tratar temas sensibles y/o personales contando con la confidencialidad suficiente de que esa comunicación no será quebrantada o usada en contra del empleado.
- 4) **PRESIÓN:** Es la percepción que existe respecto de los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- 5) **APOYO:** Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la empresa respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la misma.
- 6) **RECONOCIMIENTO:** Dícese de la percepción que tienen los empleados con respecto a la recompensa que reciben de acuerdo a su contribución a la empresa.
- 7) **EQUIDAD:** Percepción de los empleados respecto de la existencia de políticas y reglamentos imparciales y claros dentro de la organización.
- 8) **INNOVACIÓN:** Se refiere a la percepción con respecto al ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas tareas, en donde el empleado tenga poca o nula experiencia.

En el caso que nos ocupa vamos a tomar las 8 dimensiones que definen Koys y Decottis (1998), debido a que se considera un instrumento que se aplica de forma actual a pesar del paso del tiempo, y que se sigue utilizando con finalidad de investigación científica.

CAPITULO 3: LA SATISFACCIÓN LABORAL

3. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es uno de los temas más investigados por la psicología industrial y organizacional por ser el punto de partida de varios modelos y teoría sobre conductas y actitudes, así como por sus aplicaciones prácticas para mejorar las vidas de los empleados, y para el logro de eficiencia organizacional (Bowen y Ostroff, Judge & Klingles y Wright, citados por Pencino-Medina et al., 2015).

3.1. DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL:

La definición de Satisfacción laboral más utilizada es la de Locke, quien la define como un estado emocional positivo o placentero resultado de la percepción subjetiva de las experiencias laborales en la persona, así pues, la satisfacción laboral se refiere al grado en que a un empleado le gusta su trabajo (Claes, R & Van de Ven B, 2008).

Pero existe una serie de definiciones como las que a continuación se refieren:

- Locke y Brief (citados por Sánchez et al.,2013), definen satisfacción laboral como un estado emocional y afectivo, de la misma manera que la “revolución afectiva” (Barsade, Brief & Spartaro, citados por Pencino-Medina et al., 2015), marca las nuevas tendencias en el estudio de la satisfacción laboral, y señalan que la conducta es una consecuencia, no solo una parte de las actitudes, por lo que estas se concretan en dos componentes: afectivo y cognitivo.
- Judge, Hulin & Dalal, citados por Pencino-Medina et al., (2015) definen las satisfacciones laborales como respuestas psicológicas multidimensionales ante el trabajo, que incluyen componentes cognitivos (evaluativos) y afectivos (emocionales)
- Para Gamero (citado por Sánchez et al.,2013), la satisfacción del empleado está relacionada con el grado de conformidad del empleado con el entorno de trabajo, siendo así que los trabajadores con menores expectativas, más fácilmente se encuentran satisfechos, y lo inverso; dicha concepción se encuentra más cercana al factor afectivo o sentimientos que a la productividad.

- Según Schneider (1985), citado por Chiang et al. (2007), entre las razones que explican el interés en la satisfacción laboral se pueden contar: 1) que la satisfacción laboral es un resultado de la vida organizacional, 2) la satisfacción aparece en diferentes investigaciones como indicador de conductas disfuncionales.
- Para Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), citados por Chiang et al. (2007), la satisfacción laboral se define como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden referirse al trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
- Siguiendo la definición de Locke, c Uribe, S.E., Ide-Olivero, J. &Castro-Caro, V. (2014), nos dice que la satisfacción laboral es el sentimiento de un individuo acerca de su trabajo.
- Robins (1996), define la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Acotando así el concepto solamente a las actividades que realiza en función del puesto en turno

Recapitulando podemos decir que satisfacción laboral es la relación entre las expectativas del empleado y el entorno laboral, y que entre más bajas sean estas es más fácil tener empleados satisfechos. Si los empleados cuentan con el rol de trabajo adecuado, tienen suficientes recursos cognitivos, físicos y emocionales, además de mantener relaciones de confianza y soporte con sus supervisores, estarán más involucrados cognitiva, emocional y físicamente con su trabajo lo que les proporcionara mayor satisfacción laboral (Diedericks & Roothman, 2013)

Actualmente la medida de la satisfacción laboral se considera descriptiva. (Vassantha et al., 2014). El análisis del grado de satisfacción laboral requiere tener en cuenta las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo o la combinación de ambas. (Sánchez et al., 2013), La satisfacción laboral se relaciona con la actitud del empleado hacia el trabajo en sí, y el compromiso laboral con la actitud hacia la organización, (Domínguez et al., 2013, y Robins 1996), según Luthans (citados por Pencino-Medina et al., 2015), existen personas satisfechas con su trabajo pero que aborrecen a la organización. He aquí el reto de los directivos; diseñar una herramienta que fomente el compromiso de los empleados no solo con el puesto de trabajo que ostentan, sino con la organización en su conjunto.

3.2. PRINCIPALES FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Existen muchos factores que afectan la satisfacción laboral, mismos que se pueden agrupar como características personales y laborales, siendo estos últimos los que mayormente influyen en la satisfacción laboral; la existencia de una relación de confianza y el cumplimiento del contrato psicológico hace posible determinar los factores organizacionales que afectan a los trabajadores y su nivel de satisfacción. (Sánchez et al., 2013)

Para Herzberg, citado por Uribe et al. (2014), la satisfacción laboral se explica por factores tanto externos como son: salario, disponibilidad de horario y condiciones físicas del trabajo, como por factores internos, tales como: responsabilidad asignada, posibilidad de aplicar habilidades, libertad para elegir métodos de trabajo y reconocimiento por el trabajo realizado. En su trabajo Uribe et al. (2014), afirman que la ausencia de factores externos está relacionada con la insatisfacción laboral, mientras que la existencia de factores internos se relaciona con la satisfacción laboral, siendo estos últimos los que afectan de forma más estable y permanente la satisfacción laboral.

Según Sánchez et al. (2013) se puede considerar a la satisfacción laboral como un constructo multidimensional, ya que influyen en el concepto una multitud de factores, aunque no todos con igual relevancia; por lo tanto proponen un modelo que incluye las variables: motivación, actividad, organización del trabajo, salario, jornada, valoración de los superiores, estabilidad, desarrollo personal, vacaciones y permisos y posibilidades de promoción., además afirma que cualquier incremento en alguna de las variables representa un incremento en la satisfacción laboral.

De entre todas las variables que influyen en la satisfacción laboral, la que más peso tiene es la motivación, refiriéndose a esta como el estímulo que la persona posee y que la impulsa a actuar de una manera mejor o peor en su ámbito laboral, de ahí el reto de conseguir mandar y motivar al mismo tiempo, lo que provocará tanto que el empleado esté más satisfecho como mayor rendimiento. (Sánchez *et al.* ,2013).

Claes *et al.* (2008) identifica las variables: equidad organizacional, inseguridad en el trabajo y habilidades a discreción, como factores que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, teniendo las dos primeras un efecto positivo en el aumento de ambos y la tercera está relacionado con efectos negativos. La discreción de habilidades reduce los efectos negativos de la alta carga cognitiva y la demanda emocional del trabajo

en la satisfacción laboral. La inseguridad en el trabajo tiene una correlación negativa con el compromiso organizacional y fuertemente negativa con la satisfacción laboral.

Vassantha *et al.* (2014), citan una lista de los 10 factores que más contribuyen a la satisfacción laboral basados en la publicación de la Society for Human Resource Management y reportan la importancia reportada por los empleados en el estudio que realizaron, los resultados son los siguientes: Seguridad en el empleo (63%), oportunidad de aplicar habilidades y destrezas(62%), estabilidad financiera de la organización (55%), relación con el supervisor inmediato (55%), salario (54%), prestaciones (53%), comunicación entre empleados y gerencia (53%), el trabajo en sí (53%), autonomía e independencia (52%) y el reconocimiento del desempeño del empleado por la gerencia (49%).

Claes *et al.* (2008) dice que los libros de comportamiento organizacional consideran positiva la relación de la edad con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, pero en su estudio tanto jóvenes como adultos manifiestan una relación similar, pero los adultos mayores de 50, tienen actitudes mayormente valoradas que los jóvenes, lo que nos muestra el potencial de los mayores. En cuanto al desarrollo discrecional de habilidad ambos grupos la califican por encima de la media, pero los empleados mayores poseen mayor educación, y puestos de más responsabilidad, lo que les da mayores puntuaciones, además los mayores aprecian más la equidad laboral que los jóvenes. De tal manera que los factores que más determinan la satisfacción laboral son la equidad organizacional y el desarrollo discrecional de habilidades. Para trabajadores jóvenes en entornos no tan propicios, ser contratados les produce felicidad con su empleo y compromiso con la empresa. La gente joven encuentra más satisfacción en el reconocimiento que en el dinero. (Vassantha *et al.*, 2014)

De lo anterior es importante recalcar como contrario a lo que en primera instancia podría creerse, aquellos factores relacionados con el dinero como lo son los salarios y las prestaciones no son los que encabezan la lista, sino que se encuentran en la parte media; por lo que podemos concluir que hay factores más importantes que el dinero que influyen en la satisfacción laboral.

3.3 RELACIÓN ENTRE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL

Existen números estudios que relacionan estos conceptos, siempre con la finalidad de que al poder demostrar la relación e influencia entre los mismos, se puedan aplicar medidas que mejoren ambos conceptos. Se busca explicar una relación considerada bidireccional para explicar cómo la satisfacción puede influir y construir el clima laboral, y a su vez, el clima organizacional incide en el grado de satisfacción experimentado por un individuo. El clima se convierte pues en una variable de doble perspectiva, es decir se puede considerar causa y efecto. (Olaz, 2012)

Los resultados obtenidos por Pecino-Medina, et al. (2015), muestran que el clima y la satisfacción laboral están significativa y positivamente relacionados. Las percepciones del clima son importantes porque nos suministran una conexión entre políticas, prácticas y procedimientos de gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, cuya actitud está ligada significativa y positivamente al compromiso (González-Romá, Peiró, Subirats & Mañas, citados por Pecino-Medina et al., 2015).

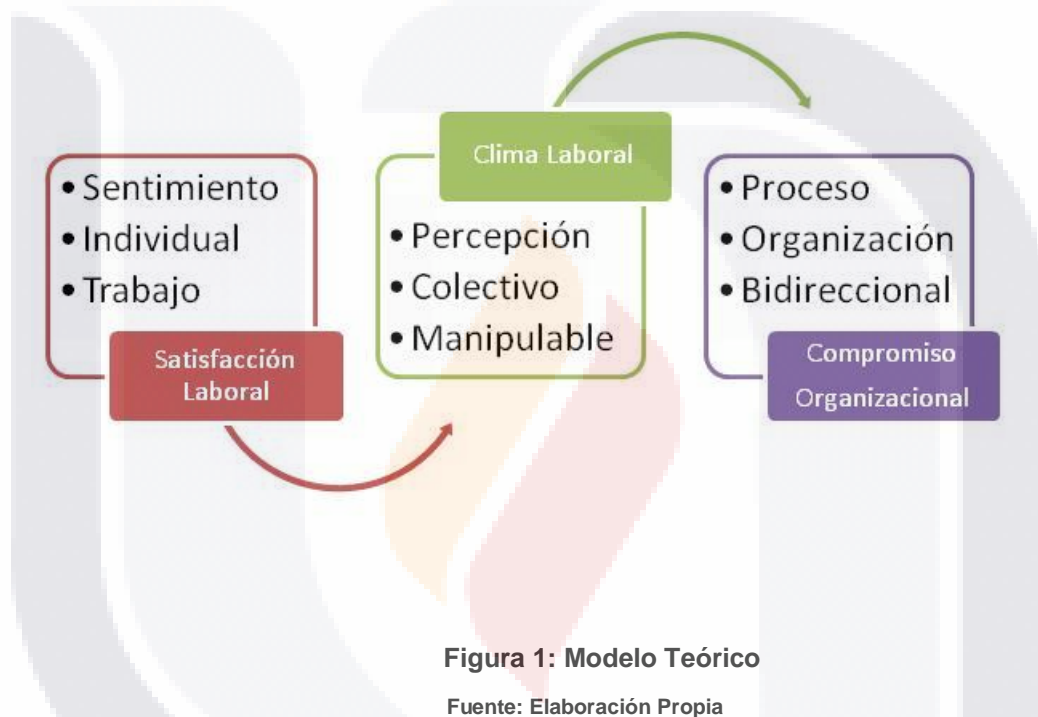
Según Pecino-Medina et al. (2015) las puntuaciones del clima a nivel área, predicen las puntuaciones de la satisfacción laboral a nivel individual; las diferencias en la satisfacción laboral a través de las áreas con atribuibles al clima del área.

Por otro lado, Schulte, Osetroff, & Kinicky, (citados por Annelies et al. 2011), encontraron que la calidad del clima organizacional explica la variación de la satisfacción laboral más allá de las percepciones individuales del mismo.

Olaz (2013) afirma que el clima laboral está vinculado con la satisfacción laboral, dado que las “macro percepciones” asociadas al clima, pueden influir en las “micro percepciones” ligadas a la satisfacción, y viceversa. Esto es el clima tiene una correspondencia con las sensaciones compartidas por los empleados, y que determinan el ambiente de la organización.

CONCLUSIÓN DEL APARTADO

Modelo teórico

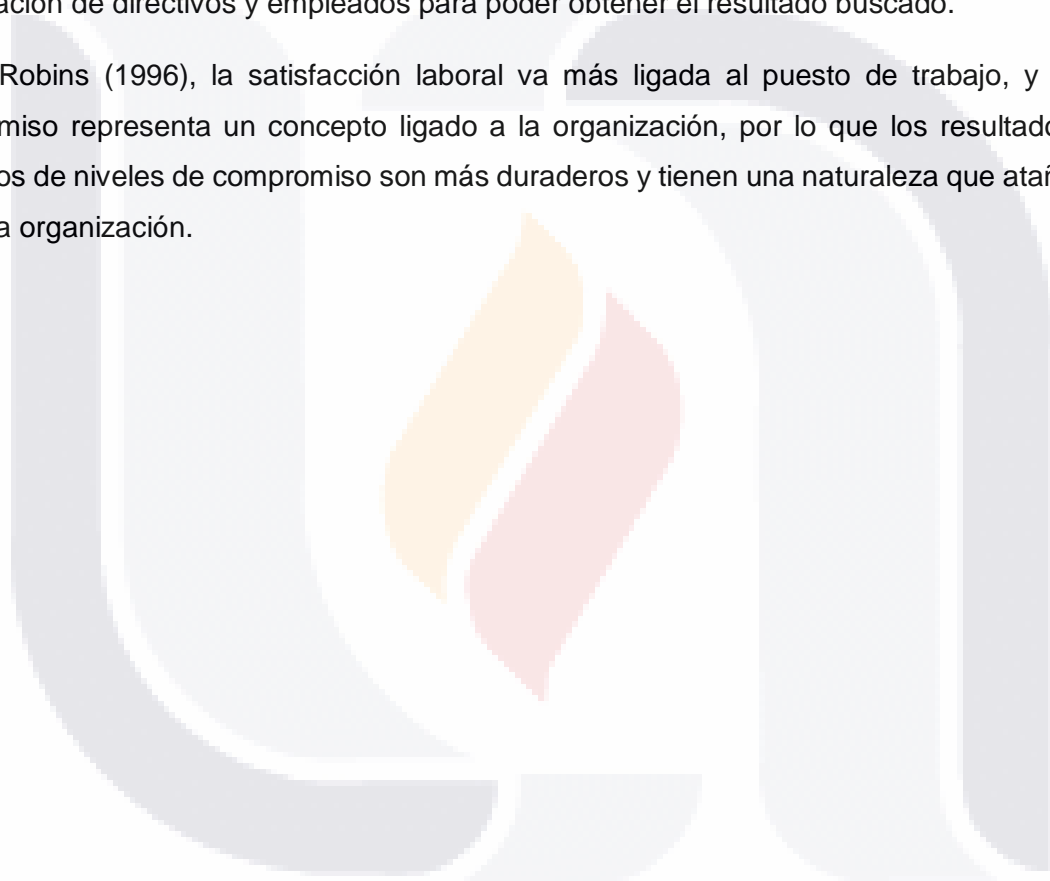


Partiendo de la idea del diagrama podemos decir que mediante la satisfacción y el clima laboral podemos modificar de forma positiva o negativa el compromiso organizacional, pero que estas variables con una gran relación entre sí, guardan también grandes diferencias, tratándose por ejemplo tanto la satisfacción como el compromiso, de factores que obedecen a una motivación intrínseca, por lo que representan un gran reto, al momento de buscar su modificación. También notamos que la satisfacción laboral se trata de un proceso individual, donde la persona como ser único muestra un sentimiento ante su trabajo, después el clima laboral ya se trata de una percepción, es decir, un proceso reflexionado, que es además susceptible de ser influenciado por el grupo, y que al estar conformado por varios factores, al modificar estos, puede ser manipulable por la gerencia para lograr cambios tanto en la

satisfacción laboral, como en el compromiso organizacional, hablando de este en términos generales.

Por ultimo llegamos al tema que nos ocupa, dado que al empresario como tal, le interesa no tanto, el sentimiento o percepción que pueda tener el empleado hacia su trabajo, sino más allá de eso el compromiso organizacional, es decir la preocupación del empleado por la empresa y sus resultados, lo que significa un proceso que los lleva a actuar de alguna manera, y que puede ser contagiado y medido en la organización, este proceso implica la participación de directivos y empleados para poder obtener el resultado buscado.

Según Robins (1996), la satisfacción laboral va más ligada al puesto de trabajo, y el compromiso representa un concepto ligado a la organización, por lo que los resultados derivados de niveles de compromiso son más duraderos y tienen una naturaleza que atañe a toda la organización.



PARTE II: ANALISIS
SITUACIONAL: LA
INDUSTRIA DE LA LECHE A
NIVEL NACIONAL, ESTATAL
Y EN AGROPECUARIA
MARTÍN.

INTRODUCCIÓN

El consumo de leche, tanto en nuestro país como a nivel mundial, está altamente influenciado por el aumento de la población mundial, factor que ha determinado el 70% del crecimiento de este sector, y el 30% restante guarda relación con el aumento en el ingreso y por tanto la capacidad de consumo del producto.

Hablamos de un producto altamente nutritivo y relacionado con necesidades en la infancia, pero que se ha incluido en la dieta humana de niños y adultos a discreción, su consumo es más alto en países industrializados, pero va en crecimiento constante en países en desarrollo y economías llamadas emergentes.

A pesar de lo optimista que suena lo anterior, y del mercado tan grande que abarca, la producción de leche en gran parte del mundo está destinada al consumo interno de los países, además de que la producción de este producto en muchos países está sujeto a protección y subsidios que limitan el comercio del mismo, lo que ha resultado en que son muy pocos países los que tienen excedentes para destinar a la exportación. Siendo por lo tanto unos pocos países quienes acaparan el mercado de importaciones de la misma, principalmente en forma de leche en polvo y productos lácteos.

Aunado a lo anterior las necesidades del consumidor han ido cambiando, teniendo ahora en cuenta cuestiones como niveles de grasas, fibra, lactosa, contenido de pro-bióticos y prebióticos; contenidos no todos propios de la leche, sino adicionados en el proceso de industrialización de la misma; estos cambios de hábitos en el consumo han sido provocados por la preocupación de la población por su salud.

Nuestro país, con una gran cantidad de niños, y con una economía en crecimiento, no es ajeno a lo que sucede en este rubro.

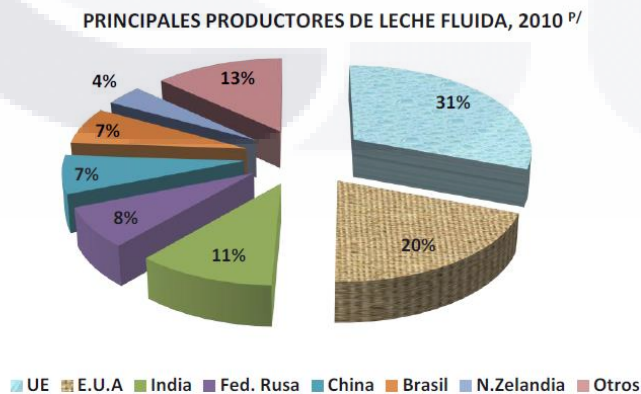
CAPITULO 4: LA INDUSTRIA DE LA LECHE

4. LA INDUSTRIA DE LA LECHE

Con el fin de entender de una mejor manera la situación y problemática de la empresa que nos ocupa, se hace necesario revisar cómo es su entorno a nivel mundial, para luego ubicarla a nivel nacional y estatal, terminando por las condiciones específicas Agropecuaria Martín.

4.1 LA INDUSTRIA DE LA LECHE A NIVEL MUNDIAL

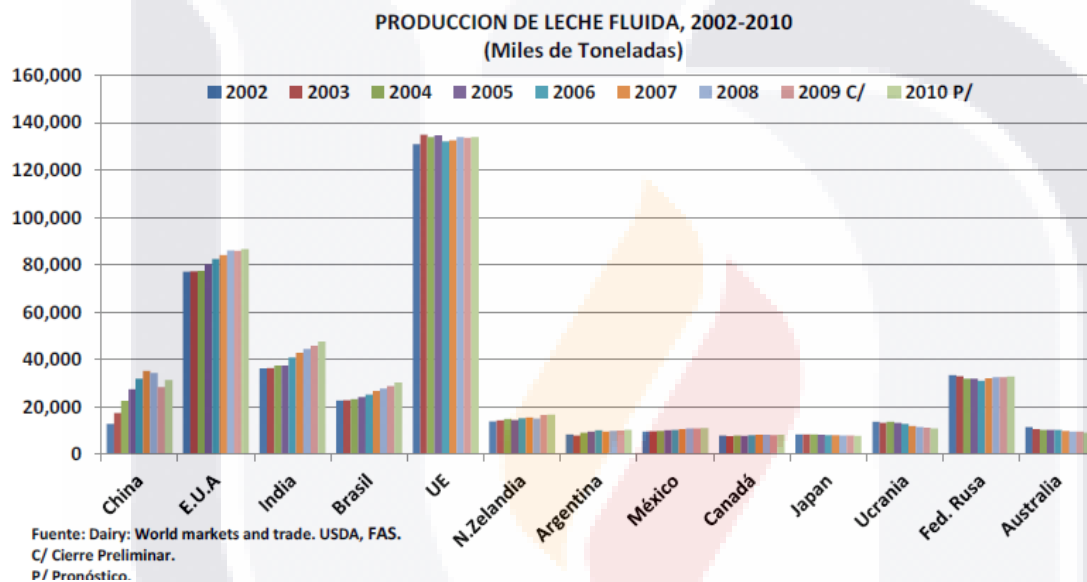
Un gran número de países en el mundo considera la producción y abasto de leche como una prioridad nacional, razón por la cual establecen políticas de alto proteccionismo para el sector lácteo. Países desarrollados como Estados Unidos y los de la Unión Europea, producen un gran volumen de leche, tal como se aprecia en la Grafica 1, abarcando la mitad de la producción mundial debido en gran parte a este tipo de protecciones, llegando a producir más incluso de lo que requieren para cubrir su demanda interna, motivo por lo cual sus excedentes terminan vendiéndolos en el mercado internacional, y al contar con grandes subsidios, se distorsionan fuertemente los precios del producto en los mercados mundiales.



Gráfica 1: Principales productores de leche

Fuente: Lactodata

En el mercado mundial hay una alta especialización industrial (leche el polvo) destacándose principalmente dos grupos, los países altamente industrializados, liderados por Estados Unidos y Europa, quienes cuentan con grandes subsidios para la producción, y en contraparte los países con bajos costos de producción como Australia, Nueva Zelanda y Argentina, quienes se ven beneficiados por cuestiones climáticas y pueden practicar el pastoreo, lo que explica la disminución de sus costos, además de contar con la infraestructura necesaria para la producción.



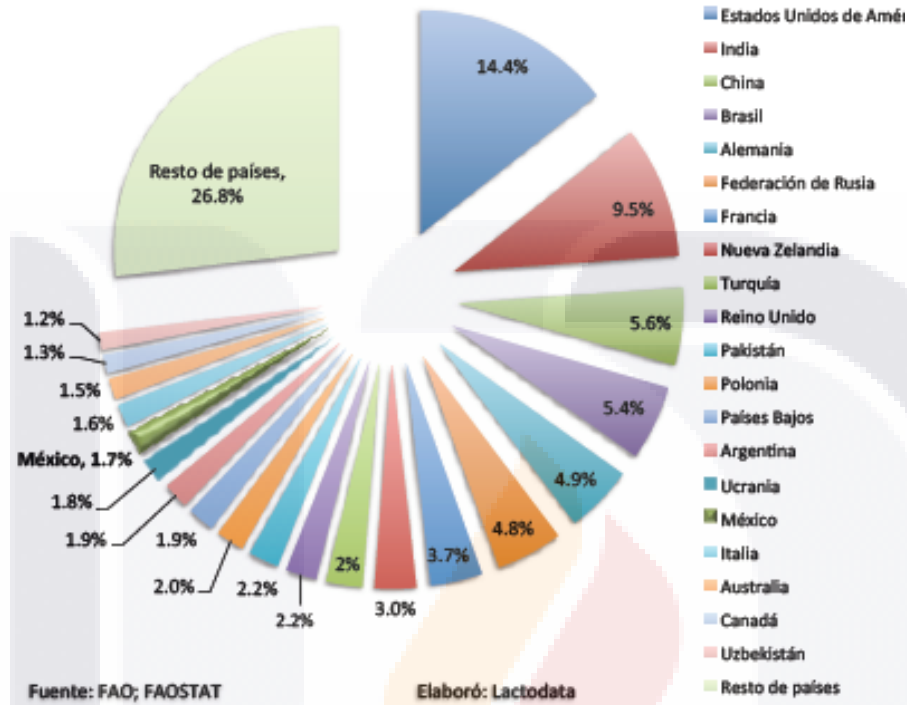
Gráfica 2: Producción de Leche 2002- 2010

Fuente: LactoData

Sin embargo, al hablar de la producción de leche como tal (fluida), tal como se aprecia en la Grafica 2, tenemos a la Unión Europea a la cabeza desde hace algunos años, seguida por Estados Unidos. China, aun cuando aparece en la lista de los principales productores, requiere como México de una gran cantidad de importaciones para satisfacer su demanda interna, situación que contrario a lo que se supone, pone en desventaja a los productores de nuestro país que requieren ser más productivos para, primeramente, cubrir la demanda interna y después competir con los grandes productores.

Al tratar de ubicar a nuestro país en el mercado mundial, podemos observar en la Grafica 3, que México ocupa el 16° lugar en la producción mundial de leche, con una participación del 1.7% de la producción mundial, muy lejos del productor líder Estados Unidos quien produce el 14.4% de la producción mundial. Esto puede darnos una idea de

Volumen de Producción de leche de vacuno obtenido en los principales países del mundo. Toneladas, 2013



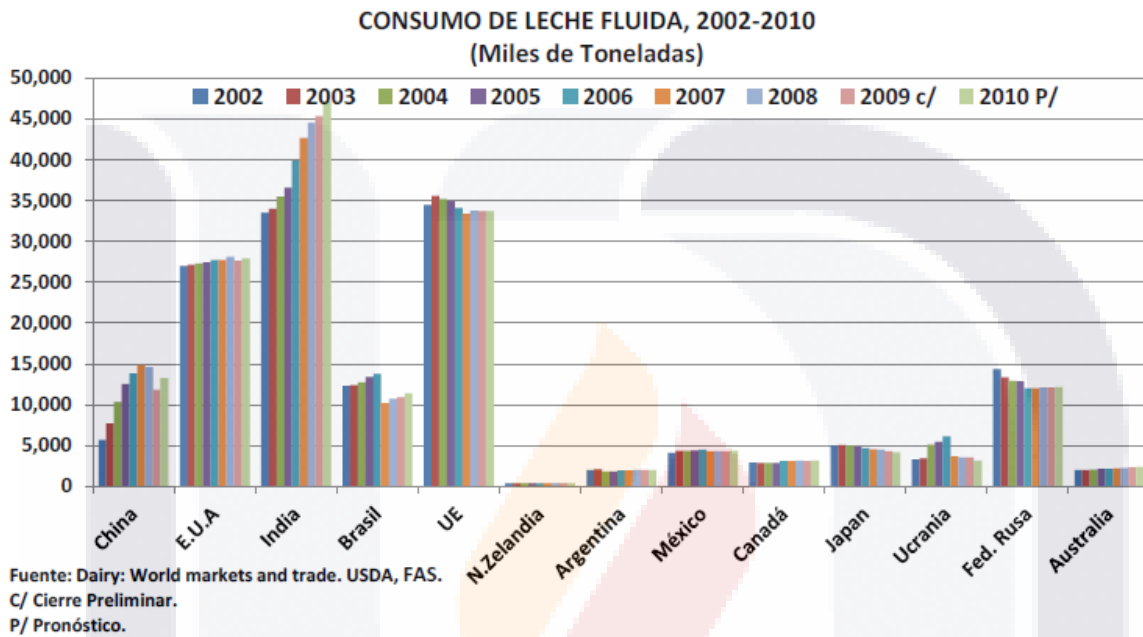
Gráfica 3: Volúmenes de producción mundial

Fuente: Lactodata

Ahora bien, si nos ocupamos de hablar acerca del consumo mundial de leche, es preciso mencionar que el consumo de leche va en aumento, principalmente en los países en desarrollo, estimándose el consumo mundial en cerca de 500 millones de toneladas en productos lácteos, de los cuales 85% corresponde a leche de vaca y el resto a leche de otras especies.

El consumo en países industrializados es del alrededor de 200 kg de leche por habitante al año, mientras que en países en desarrollo el consumo está creciendo por encima de la tasa de crecimiento demográfico, sin embargo sigue estando muy por debajo de los 188 kg per capita al año recomendados por la FAO. En México el consumo promedio anual es de 97 kg de leche por persona, observando que el consumo tiene un comportamiento estable a lo largo de los años analizados en la Gráfica 4.. Siendo la India el consumidor más grande de leche en el mundo, cabe mencionar que se influye en medida a que tiene un gran

crecimiento demográfico; destaca también el comportamiento del consumo en China, quien también tiene una gran población, donde últimamente se desarrolla un gran gusto por la leche y los productos lácteos; esto implica que China en conjunto con India representen casi la tercera parte del consumo mundial.



Gráfica 4: Consumo de leche

Fuente: Lactodata

Podemos pues concluir este apartado diciendo que la producción de leche está en manos de unos cuantos países que producen grandes cantidades, contando con medidas de protección internas que afectan el precio de producto, aunando la dificultad de competir con eso se debe considerar el factor de las condiciones climáticas para el óptimo resultado en la producción. Después decimos que el consumo de leche a nivel mundial va en aumento, no sólo debido al incremento de la población, sino en el consumo per cápita del producto como tal.

Más sin embargo, son unos cuantos países quienes al tener excedentes tienen la capacidad de además de cubrir la demanda interna, estar en posibilidad de exportar el producto, recurriendo en muchos casos a la elaboración de leche en polvo, siendo que los precios de

esta están beneficiados por las medidas protectoras del país productor, y convirtiéndose en la opción de aquellos cuya demanda interna no se ha satisfecho.

4.1.1 Importaciones y Exportaciones

Ligado al análisis del apartado anterior, ahora toca analizar las importaciones y exportaciones de leche a nivel mundial, teniendo como consecuencia lógica encontrar que, dadas las condiciones climáticas y económicas de la zona, se destaca América Latina como un gran importador de leche, o dicho de otro modo con un gran déficit de producción de leche para su consumo interno, siendo un mercado en que las importaciones van en aumento.

Tabla 1: Países importadores de leche en polvo

LECHE EN POLVO: PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES
(Miles de Toneladas)

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ^{c/}	2010 ^{p/}	TMCA 09/02	Var. % 10/09
México	132	129	141	155	113	121	173	180	190	4.0	5.6
Japon	44	43	37	34	32	36	32	35	30	-2.8	-14.3
Indonesia	110	120	125	135	140	147	159	178	187	6.2	5.1
Filipinas	100	110	120	87	95	98	85	95	n.d.	-0.6	n.a
Fed. Rusa	50	60	65	70	45	50	75	50	60	0.0	20.0
China	35	51	61	55	62	40	55	65	70	8.0	7.7
Taiwan	31	23	17	19	20	20	15	17	n.d.	-7.2	n.a
Argelia	114	81	75	72	68	91	90	91	85	-2.8	-6.6
Korea	4	5	4	6	7	5	5	8	9	9.1	12.5
Suma	620	622	645	633	582	608	689	719	631	1.9	-12.2
Otros Países	59	72	55	44	41	24	25	36	44	-6.0	22.2
Total	679	694	700	677	623	632	714	755	675	1.3	-10.6

C/ Cierre preliminar

P/ Pronóstico

Fuente: Lactodata

Tristemente México destaca por sus niveles de importación de leche en polvo, ubicándose a la cabeza en el ranking (ver Tabla1). Lo que denota una gran incapacidad para cubrir la demanda interna con la producción actual, y nos hace reflexionar sobre la necesidad de revisar la conveniencia de la situación, se puede impulsar la producción interna, mediante una diversidad de medidas y buscar el incremento de la productividad de nuestros productores, empujándolos a la competitividad real que impulse a la baja en las importaciones de leche (principalmente en polvo),o bien se puede optar por el incremento creciente de las importaciones tendiendo a la minimización o incluso desaparición del ramo.

Mas, sin embargo, los productores se quejan del bajo precio del producto, mismo que como se ha mencionado es consecuencia del proteccionismo en los grandes países productores, lo que nos lleva a analizar, si la situación amerita medidas gubernamentales que promuevan la producción interna, y disminuyan el nivel de importaciones, como una medida de protección a la economía interna, aunados a la inclusión de aranceles que nivelen el precio del producto nacional con el extranjero.

Las importaciones de leche en polvo de nuestro país van creciendo de forma sostenida desde 2003 a la fecha, siendo Estados Unidos el principal proveedor como podemos observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Importaciones de Leche en Polvo en México

**IMPORTACIONES DE LECHE EN POLVO
(Toneladas)**

PAÍS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^{*/}
VIA TLCAN (E.U.A)	65,569	91,190	116,788	71,677	77,373	137,973	134,913	138,665	166,955
VIA OMC	84,118	58,492	57,181	56,606	66,281	33,876	51,504	25,796	54,916
TOTAL	149,687	149,683	173,969	128,283	143,654	171,849	186,417	164,461	221,871

Fuente: SHCP/ADUANAS y SIAP/SAGARPA:

**/ Cifras preliminares al mes de diciembre.*

En cuanto a los exportadores hay que notar que 3 regiones son quienes abarcan el 70% de las exportaciones, la Unión Europea es quien encabeza, siendo sus fortalezas la política de precios, aranceles y subsidios a la exportación. Después destaca Oceanía, con países como Nueva Zelanda y Australia, donde aun cuando su producción de leche no es precisamente alta, destacan pues la cantidad de exportaciones si lo es, exportando el 70% y el 50% de su producción, respectivamente (ver Tabla 3), como ya se había mencionado una de las ventajas competitivas de estos países son sus condiciones climáticas, lo que permite que el costo de producción se abarate al ser posible implementar el pastoreo. No se puede dejar de mencionar a Estados Unidos, quien aun cuando no es el primero en la lista por cantidad, lo es por su participación en el valor de las importaciones mundiales, si bien la orientación de su producción es principalmente a su mercado interno, la exportación es utilizada como medio para eliminar sus excedentes.

Dentro de este contexto es preciso puntualizar que a México como país lo que le hace falta es mejorar la productividad, y garantizar la generación de empleos y riqueza interna, lo que significa que, de optar por la línea del aumento en importaciones de leche, y disminuir a los

productores se estaría afectando gravemente la productividad nacional, pues la importación en sí de la misma, no está agregando ningún valor al país, económicamente hablando. Lo importante es este punto sería buscar la manera de impulsar la producción y apoyar la industrialización del producto, misma que da el valor agregado al producto.

Tabla 3: Países exportadores de leche en polvo

LECHE EN POLVO: PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES
(Miles de Toneladas)

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ^{C/}	2010 ^{P/}	TMCA 09/02	Var. % 10/09
Nueva Zelanda	248	314	305	221	243	327	251	251	324	0.2	29.1
Australia	231	193	187	141	189	175	120	162	162	-4.3	0.0
Unión Europea	267	339	277	190	88	202	179	165	225	-5.8	36.4
Ucrania	43	51	63	57	64	57	44	23	25	-7.5	8.7
India	10	23	10	40	50	40	35	30	35	14.7	16.7
Argentina	22	14	18	22	21	11	14	15	17	-4.7	13.3
Filipinas	12	14	16	18	18	18	15	15	n.d.	2.8	n.a
Federación Rusa	20	25	20	15	15	15	15	15	18	-3.5	20.0
Canadá	49	36	16	6	13	14	11	10	10	-18.0	0.0
Brasil	3	3	2	3	4	4	1	3	3	0.0	0.0
Indonesia	15	18	12	10	10	5	5	5	0	-12.8	-100.0
China	0	1	2	0	1	4	1	0	0	n.a	n.a
Estados Unidos	126	141	231	277	287	258	391	258	300	9.4	16.3
Suma	1,046	1,172	1,159	1,000	1,003	1,130	1,082	952	1,119	-1.2	17.5
Otros Países	0	0	0	0	0	0	0	59	14	n.a	-76.3
Total	1,046	1,172	1,159	1,000	1,003	1,130	1,082	1,011	1,133	-0.4	12.1

C/ Cierre preliminar

P/ Pronóstico

Fuente: Dairy: World Markets and Trade. USDA, FAS. December 2009.

4.2 LA INDUSTRIA DE LA LECHE EN MÉXICO

En México, como en muchos países, la producción de leche es solo para el consumo nacional, y a pesar de esto y de que existen muchos productores, de diferentes tamaños, especializados en producción de leche, semiespecializados o de producción mixta (leche y carne), pero a pesar de eso la producción total no alcanza a cubrir la demanda interna. Siendo estas las condiciones que marcan la situación actual de esta industria.

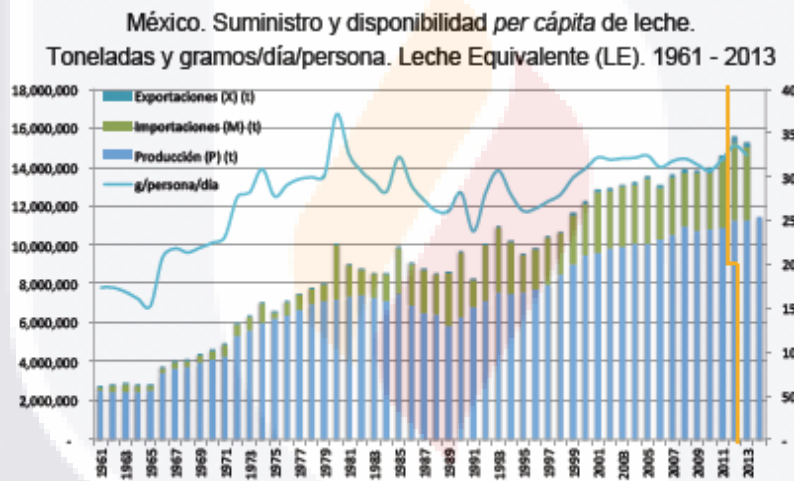
Es importante notar que la producción de leche se ha incrementado, sobre todo a partir de los noventa en que se liberó el precio de la misma y en que los productores pudieron despegar su producción, creciendo en una tasa promedio del 1.48% entre 1999 y 2014.

A pesar de lo anterior y dado que la tasa de crecimiento de la producción, aun cuando ha sido constante, no ha sido suficiente para cubrir la demanda interna, se ha recurrido a la

importación de leche, principalmente en forma de leche en polvo, siendo el principal proveedor de la misma EUA, lo que ha dado como resultado que en los últimos años México, a pesar de incluirse entre los productores de leche, se ha convertido en uno de los más grandes importadores del producto.

Pues el crecimiento de las importaciones se ha incrementado a una tasa del 2.7% en el periodo de 1999 a 2013. Esto es la producción nacional de leche solo alcanza a cubrir el 73% de la demanda, y las importaciones representan cerca del 27% de la misma.

Cabe mencionar que, si bien el consumo ha ido en aumento, teniendo un registro de 325 a 333 gr. al día por persona en 2013, este se encuentra muy por debajo de otros países como por ejemplo de Estados Unidos, donde el consumo promedio por persona es de 774gr al día. (Gráfica 5)



Gráfica 5: Leche per cápita en México

Fuente: Lactodata

La siguiente tabla, (Tabla 4), nos da una idea del comportamiento del mercado nacional, donde si bien hay un incremento en el consumo per cápita de leche de vaca, hay que notar el incremento en las importaciones y el decremento en las exportaciones del mismo, así como el estancamiento de la producción al presentar cambios muy pequeños en los niveles de producción, e incluso una baja durante 2014.

Tabla 4: Consumo de leche por persona

Consumo aparente y per cápita de leche de bovino
 (Miles de litros)

Componente	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio 2010-2014
Producción	10,676,691	10,724,288	10,880,870	10,965,632	10,199,285	10,689,353
Importaciones /*	1,565,622	2,067,224	2,196,573	2,400,000	2,342,000	2,114,284
Exportaciones	138,470	128,204	138,761	119,752	86,584	131,297
Consumo aparente	12,103,842	12,663,309	12,938,682	13,245,880	12,454,701	12,590,996
Consumo per cápita (lt) **/	105.9	109.5	110.5	106.9	112.6	108.2

/* Las importaciones incluyen leche fluida, en polvo o pastillas, evaporada, condensada y preparaciones a base de productos lácteos.

** La estimación del año de referencia, se calcula con base en la población a mitad de año.

Fuente: SIAP, SAT/Administración General de Aduanas y CONAPO.

4.2.1 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Primeramente, hay que mencionar que la producción de leche no es igual en todas las regiones del país, pues las condiciones climáticas juegan un papel importante en la producción de esta, y dado que nuestro país cuenta con una gama de climas, es importante distinguir las regiones con cada uno de ellos (Tabla 5) y de esta forma entender cómo puede clasificarse y variar el nivel de producción de leche de vaca.

Tabla 5: Regionalización de la producción de leche

REGIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE DE BOVINO

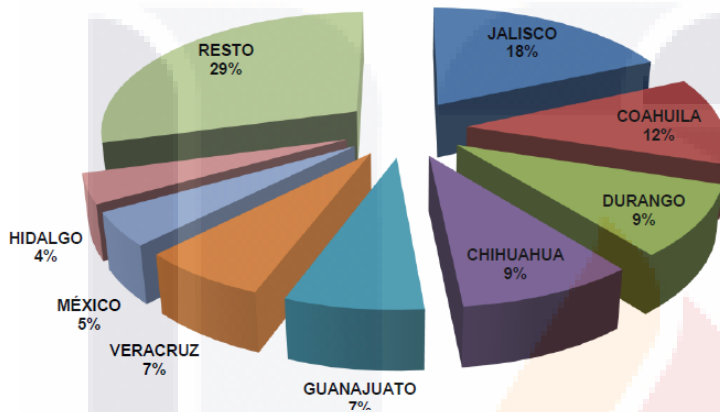
Región	Estados
Árida y semiárida	Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Zacatecas.
Templada	Aguascalientes, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Distrito Federal.
Tropical	Campeche, Colima, Chiapas, Guerrero, Nayarit, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán

Fuente: "Programa de producción de leche y de sustitución de las importaciones". SAGARPA-Dirección General de Ganadería, marzo de 1997.

En México contamos con tres diferentes tipos de zona de producción: árida y semiárida, templada y tropical. Siendo la zona templada la que cuenta con ventajas para la producción

de leche lo que explica que la zona de la laguna (Coahuila, Chihuahua y Durango), sea la más productiva del país y que su producción aunada a la del estado Jalisco represente el 45% de la producción total (ver Gráfica 6).

PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE POR ESTADO, 2010



Gráfica 6: Producción de leche por Estado

Fuente: SHCP/ SAGARPA

A pesar de que las zonas tropicales cuentan con infinidad de recursos, que podrían suponer una elevada producción de leche, son estas las zonas menos productivas del país en este rubro. Pero, aun así, podemos decir, que existe una producción de leche diseminada por todo el territorio nacional, sin que se pueda distinguir el tipo de producción en cada zona, lo que denota el arraigo en la producción y consumo del producto.

4.3 LA INDUSTRIA DE LA LECHE EN AGUASCALIENTES

Después de analizar el entorno mundial, y nacional ahora toca el turno al mercado estatal, por lo que daremos un pequeño vistazo ahora en el caso específico de Aguascalientes, ver la Tabla 6, donde tenemos la siguiente información en cuanto a la producción:

Tabla 6: Producción de Leche en Aguascalientes

ENTIDAD Y MUNICIPIO	UNIDADES DE PRODUCCIÓN*	PRODUCCIÓN MEDIA DIARIA DE LECHE		
		TOTAL	ACTIVIDAD ZOOTÉCNICA DEL GANADO	
			SÓLO PARA PRODUCCIÓN DE LECHE	PARA DOBLE PROPÓSITO
(Miles de Litros)				
AGUASCALIENTES	8 364	1 264.90	1 159.89	105.01
AGUASCALIENTES	1 797	471.64	446.61	25.03
ASIENTOS	1 093	48.19	44.42	3.77
CALVILLO	1 221	30.12	16.06	14.06
COSÍO	252	9.02	6.04	2.98
JESÚS MARÍA	759	194.83	169.44	25.39
PABELLÓN DE ARTEAGA	403	214.67	206.81	7.86
RINCÓN DE ROMOS	613	72.41	55.48	16.94
SAN JOSÉ DE GRACIA	561	5.28	4.15	1.13
TEPEZALÁ	461	61.08	60.39	0.69
EL LLANO	931	42.07	38.24	3.83
SAN FRANCISCO DE LOS ROMO	273	115.58	112.26	3.33

NOTA: la información presentada corresponde a los datos captados en el cuestionario de Unidades de Producción por medio de las preguntas: 67.1, 68.5, 68.6, y 69

* Se refiere al total de unidades de producción con ganado bovino. No incluye viviendas con existencias de bovinos.

FUENTE: **INEGI**. *Estados Unidos Mexicanos. Censo Agropecuario 2007, VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal Aguascalientes, Ags. 2009.*

El municipio de Aguascalientes es el mayor productor de leche en el estado, pero es importante mencionar que, la gran mayoría de los productores tienden a la producción especializada, siendo solo un 0.08% los que buscan una producción de doble propósito, lo que nos lleva a concluir que en el estado, la gran mayoría de los productores de manera formal y consciente buscan dedicarse a la producción de leche como propósito principal de su empresa, o dicho en otras palabras tienen la intención de dedicarse a la producción de leche, y por lo tanto supone la posesión de ganado específico para este fin.

Es pertinente mencionar que entre los municipios de Aguascalientes, Jesús María y Pabellón de Arteaga de agrupa más del 50% de la producción, más sin embargo existen una gran cantidad de productores, que suponemos poseen mínimos niveles de producción, pues en cantidad son más los productores de Asientos y Calvillo que los de Pabellón de Arteaga y Jesús María. Mas sin embargo, es prudente mencionar que existe la producción en todos los municipios del estado, corroborando así la conclusión de que al igual que en el mercado nacional, a pesar de la diferencia en producción, debido tal vez a condiciones climáticas y económicas, existe la disposición y arraigo en la producción y consumo del producto en todo el estado, esto nos habla de una oportunidad para muchos que tal vez solo requieren del impulso para lograr la productividad requerida que aumente los niveles de satisfacción de la demanda interna.

4.4 AGROPECUARIA MARTÍN SPR DE RL

Agropecuaria Martín SPR de RL, es una empresa familiar dedicada exclusivamente a la producción de leche, es decir se trata de un productor especializado; se encuentra ubicada en la comunidad de El Salitrillo, en el municipio Rincón de Romos, Ags; contando con instalaciones adecuadas para su actividad, tales como ordeñadoras automáticas, control computarizado de la producción, establos adecuados para el ganado, separación de animales de acuerdo a su edad, control adecuado del ganado, un grupo de veterinarios para el cuidado y control de los animales, nutriólogos especializados para el control de la alimentación del ganado, medicamentos y atención para su ganado entre otros elementos necesarios para el desempeño de su labor.

Adicionalmente la empresa cuenta con una gran cantidad de ganado importado de Canadá, con la finalidad de garantizar tanto la calidad y cantidad de su producción, como la calidad de la cría de ganado para la producción de leche.

Agropecuaria Martín cuenta con una producción diaria de 40,000 litros de leche, mismos que de acuerdo a la mecánica que opera en este tipo de negocios, al contar la empresa con un contrato con una gran empresa de origen nacional, pero que posee una división de queso y yogurt que exporta al extranjero, se compromete a la venta de producción entera a un solo cliente, el cual al tener presencia internacional y elaborar productos que pueden consumirse tanto en el país como en el extranjero, exige una serie de requerimientos en el producto tales como la ausencia de antibióticos, porcentajes de grasas y proteínas determinados y otros requerimientos muy específicos en sus contenidos, teniendo en cuenta que la falta de cumplimiento de cualquiera de los requerimientos significa el rechazo del producto y por la tanto una merma en la producción.

La empresa está formalmente constituida, lo que significa que cumple con sus obligaciones fiscales y laborales, pues posee una plantilla laboral de 40 empleados, 5 de ellos miembros de la familia y por lo tanto directivos de la misma, y los 35 restantes empleados, mismos que cuentan con todas las prestaciones que establece la ley, además de algunos beneficios adicionales. Derivado de la actividad propia de su giro, se labora en tres turnos durante los 365 días de año. Todos los empleados rolan turnos.

En su proceso nos damos cuenta de que se ha esforzado por adquirir la tecnología aplicable para ser más productiva, tal como son las ordeñadoras automáticas y el control

computarizado de la producción de leche de cada una de sus vacas. La empresa se esfuerza por cumplir con toda la serie de requerimientos para que su producto cumpla con la calidad requerida para el mercado, esto es, esta empresa desea ser competitiva a nivel mundial y los directivos de la misma son conscientes de las necesidades imperantes en el ambiente actual, lo que los lleva a dirigir a la organización hacia niveles más altos de efectividad y productividad, lo cual es imposible sin contar con el compromiso del recurso humano.

Es por eso que, en busca de una solución que le permita incrementar el compromiso de los empleados la empresa Agropecuaria Martín SRL, busca determinar qué tan satisfechos están estos, cómo es su clima laboral y en qué grado se encuentran comprometidos, para estar en posibilidades de tomar las medidas pertinentes para incrementar el nivel de satisfacción de los mismos, mejorar el clima laboral y por ende su compromiso.

Contando con toda la información anterior, y con el propósito de entender de una forma clara y grafica la situación del caso que nos ocupa, se elaboró un cuadro diagnóstico, utilizando el análisis FODA, recopilando así las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que aquejan a Agropecuaria Martín SPR de RL, teniendo así un panorama general de la problemática que presenta la empresa y de la necesidad de la intervención (Tabla 7).

Análisis FODA

Tabla 7: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología para el control de la producción. • Personal profesional y capacitado para el cuidado y explotación del ganado. • Asesoría profesional para la explotación del ganado. • Calidad del ganado • Instalaciones adecuadas. • Visión de negocio de los propietarios. • Fuerte unión entre los empresarios del sector. • Obtención de ingresos por productos de desecho de la producción (estiércol y carne) • Ganado de calidad y con certificación de la misma, mucho del mismo importado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia el consumo de productos naturales. • Necesidad de que el producto cuenta con una serie de requerimientos muy específico. • Aumento sostenido del consumo de lácteos per cápita en el país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Problemáticas familiares pueden afectar decisiones en la empresa. • Toda la producción comprometida con un solo cliente. • Contratos con desventajas para el productor, al no poder ni tener varios clientes, ni cambiar de cliente. • Personal no comprometido con el bienestar de la empresa. • Incumplimiento de cualquier requisito del cliente puede significar pérdidas o rescisión de contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de productos lácteos no derivados de leche, a precios bajos. • Incremento en el nivel de importaciones de leche en polvo. • Contracción o monopolización de la industria de la leche por grandes grupos. • Fuerte unión entre los industriales de leche (clientes de los productores) que limitan la competencia entre ellos. (imposibilidad de cambiar fácilmente de cliente con el mejor postor) • Baja en precio del producto puede significar pérdidas. • Incremento en la demanda de otro tipo de leches (soya, almendra, coco, etc.).

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del Apartado

Derivado del análisis realizado con respecto a la situación de la industria de la leche tanto a nivel mundial como nacional y estatal, así como de la situación particular de Agropecuaria Martín SPR de RL, se puede elaborar ahora un análisis FODA, que nos muestre de una ojeada la situación específica de la empresa en cuestión, mismo que enmarca la necesidad de trabajar con cuestiones relacionadas con compromiso organizacional, como un factor que puede considerarse decisivo para el desempeño de la misma.

En el análisis podemos notar como la empresa es consciente de las necesidades y retos del ambiente y de las condiciones del negocio al que se dedica, haciendo plausible su interés en permanecer vigente en el mercado se ha dedicado a dar atención y solución a aquellas situaciones que pueden estar dentro de su control y le significan una ventaja para afrontar los retos existentes, muestra de ello son la tecnificación de sus procesos en lo posible, la diversificación de su negocio con productos que pudieran considerarse de desecho pero que le están significando un ingreso, así como la calidad del ganado que posee para así garantizar la calidad y del producto.

Sin embargo existen factores externos que le están afectando como son el alto nivel de importaciones de productos lácteos, la falta de conocimiento de la población con respecto a la calidad de los productos lácteos, la tendencia a la baja en el precio en el producto debido a la importación de estos productos, y la monopolización y fuerte agrupación de los industriales de la leche que limitan a las empresas tanto en el precio como en el condicionamiento de compra de su producto y los ligan a un cliente único, motivo por el cual deben cumplir estrictamente los requerimientos de este a fin de no perder la posibilidad de colocar su producción.

Todo lo anterior limita el funcionamiento de la empresa y la obliga a buscar medios de hacer frente a las adversidades, resaltando su fortalezas para lograr el cumplimiento de los requisitos establecidos, dado que a pesar del aumento en el consumo per cápita de leche, y de la tendencia hacia los productos naturales, es sumamente difícil y costoso, según indican los propios directivos de la empresa, quienes ya realizaron con anterioridad el análisis del proyecto de pasteurizar y comercializar ellos mismos su producto, incursionar como un industrial independiente dado la identificación de la población con las marcas existentes, y la fuerza de las grandes empresas que dominan el mercado.

PARTE III: DISEÑO DE LA
INTERVENCIÓN:
METODOLOGÍA Y
PROPUESTA DE
INTERVENCIÓN.

INTRODUCCION

El diseño de la intervención es un paso medular en la elaboración de cualquier investigación, pues la metodología posee la bondadosa característica de plantear una serie de pasos que permiten estudiar un fenómeno de una forma estandarizada. (Hueso y Cascant ,2012)

Es importante resaltar que dentro de toda investigación científica se encuentran cuatro elementos básicos: el sujeto (quien realiza la investigación); el objeto (el tema a investigar); el medio (se refiere a los recursos que se necesitan para realizar la investigación); y el fin (tiene que ver con el propósito que persigue la investigación).

La metodología (el medio), consiste en la elección de un método adecuado, pertinente y aplicable al estudio u objeto de investigación. (instituto superior politécnico, 1982). En las ciencias sociales se refiere a la definición del tipo específico de metodología a utilizar para obtener las explicaciones que proporcionen veracidad sobre el hecho a estudiar, incluyendo adicionalmente a las comunes en otras ciencias las encuestas y documentación (Hernández *et al*, 1999). Actualmente, es usual utilizar técnicas estadísticas cuantitativas en este tipo de ciencias.

Las características principales de este tipo de estudio, son:

- La estrategia más relevante de acceso a los datos, es la encuesta.
- El objetivo de investigación son hechos sociales.
- El tipo de análisis utilizado se basa en procedimientos estadísticos.

En esta sección se describe a detalle, el tipo de metodología a utilizar, así como los pasos a seguir y los instrumentos a utilizar, para la implementación de la misma con la finalidad única de obtener los resultados de acuerdo a los objetivos previamente definidos.

CAPITULO 5: DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

5. METODOLOGÍA

Se trata de un trabajo de tipo cuantitativo, descriptivo y relacional y transaccional, mismo que constará de dos etapas, la primera etapa consiste en la medición de las variables, satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional, mediante el diseño y aplicación de un cuestionario, para la posterior interpretación de los resultados obtenidos. Y una segunda etapa en donde se tratará de establecer el grado de relación entre las variables mediante un análisis estadístico más profundo.

5.1 ENFOQUE

En este trabajo se realizará una investigación de enfoque tipo cuantitativo, puesto que se aplica la recolección y análisis de datos, para realizar una medición numérica y el uso de técnicas estadísticas para la interpretación de los mismos. Hernández., Fernández & Baptista (2003). Para lo cual se aplicarán encuestas que midan las variables de satisfacción, clima laboral y compromiso organizacional, incluyendo a la población total de empleados de la empresa Agropecuaria Martín SRL.

Para lo anterior se analizarán diversos instrumentos para medir las variables en cuestión, determinando el instrumento a utilizar, y realizando las mediciones correspondientes, seguidamente se interpretarán los resultados y se realizarán propuestas de mejora que la empresa tendrá la opción de implementar.

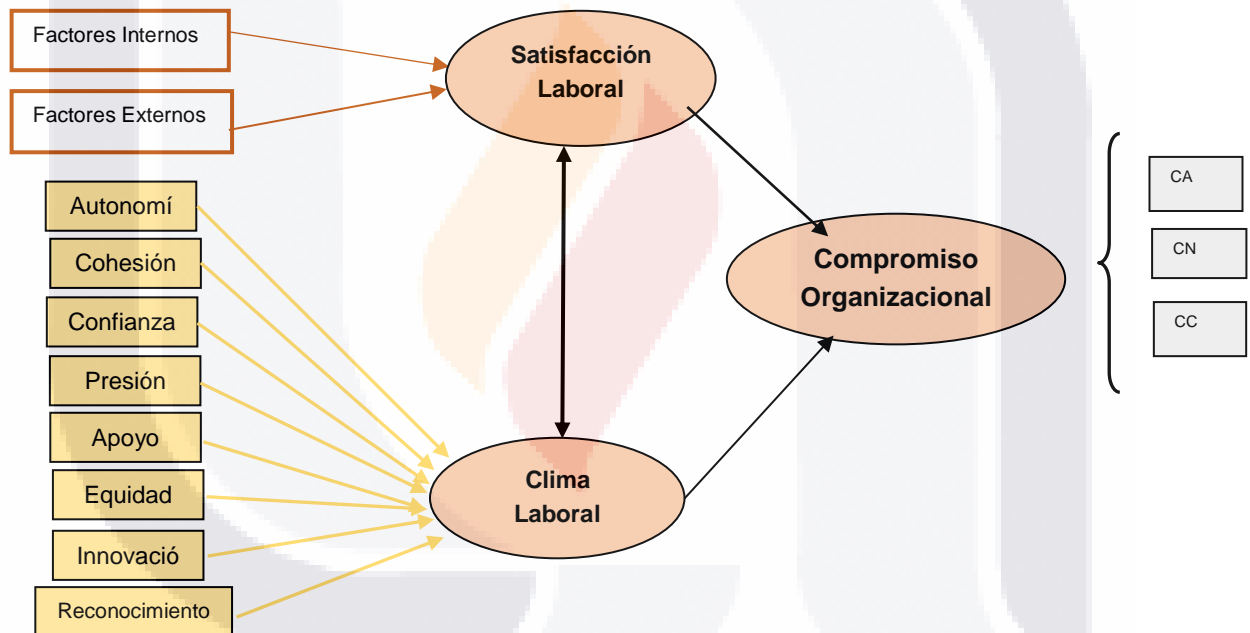
5.2 ALCANCE

El alcance de esta investigación será por un lado descriptivo puesto que mediante las mediciones se busca tener una medición precisa de las variables satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional, abarcando como se ha mencionado con anterioridad no una muestra sino la población de la empresa, de tal manera que se pueda explicar mediante análisis descriptivos los resultados obtenidos.

A la par, se trata de una investigación correlacional puesto que se buscará encontrar la relación que existe entre las variables: satisfacción y clima laboral, con el compromiso organizacional. Para lo cual se pretende realizar regresiones lineales multivariadas con el

método de pasos sucesivos con la finalidad de establecer el grado de relación entre las variables. Definiendo al compromiso tal como se ha mencionado con anterioridad como la variable independiente, dado que se ve influenciada por el clima, que representa una variable manipulable por la gerencia, y la satisfacción, que está relacionada con la actitud hacia el puesto, siendo estas pues variables dependientes; en general puesto que se pretende modificar su valuación del compromiso con las propuestas de cambio en las variables clima laboral, puesto que la satisfacción es un proceso interno, y en el que no se cuenta con factores manipulables, más sin embargo, se relaciona con el clima laboral.

5.3 MODELO CONCEPTUAL



CA: Compromiso Afectivo, CN: Compromiso Normativo, CC: Compromiso de continuidad.

Figura 2: Modelo Conceptual

Fuente: Elaboración propia

Se partirá de la idea que de acuerdo con las afirmaciones de varios autores, de que existe una relación entre el clima y la satisfacción laboral, para luego buscar la relación entre cada uno de estos con el compromiso organizacional en cada una de sus dimensiones, a citar, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Todo esto con la finalidad de construir un modelo acorde a la situación de la empresa en el momento de estudio que nos permita realizar las propuestas pertinentes de acciones a implementar, con una base sólida, resultado del análisis de la información y del modelo resultante.

5.4 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Con la finalidad de determinar el instrumento a utilizaren este estudio, y dada la amplia variedad de instrumentos existente, se hizo una revisión de los instrumentos utilizados por varios autores, con la finalidad no de ser exhaustivos sino de puntualizar los beneficios de la utilización de una u otra escala, obteniendo la siguiente información:

5.4.1 Escalas de Medición de Compromiso Organizacional

El concepto de Compromiso Organizacional se ha medido desde hace tiempo con diferentes instrumentos, y aun cuando los instrumentos más utilizados ya tienen algunos años existiendo de haberse diseñado, siguen siendo utilizados en el ámbito de la investigación, extendiéndose su uso por diversos países y tipos de industria, se presentan a continuación los que han sido más utilizados y renombrados por diversos autores.

Tabla 8: Escalas de medición de Compromiso Organizacional

Nombre	Autor	Notas	Citado por
MOC Model of organizational commitment	Meyer and Allen (1997)	Más usado, 3 componentes, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad	Stephen Jaros (2007)
OCQ Organizational Commitment Questionnaire	Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979).		Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979).

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Escalas de Medición de Clima Laboral

El clima laboral, es un concepto bastante complejo, pues muchas veces de acuerdo al caso particular es integrado por diversos factores, ya sea por el interés del investigador o por las necesidades propias de la empresa o ramo de industria que se está estudiando, en una gran cantidad de casos incluso se diseña el instrumento particularmente para el estudio, sin embargo, para el caso que nos ocupa se considera prudente la aplicación de alguno de los instrumentos ya diseñados y validados, existe una gran cantidad de instrumentos debido a las razones antes mencionadas, pero se listan a continuación aquellos más importantes o bien los que se adaptan mejor al caso en cuestión.

Tabla 9: Escalas de Medición de Clima Laboral

Nombre	Autor	Notas	Citado por
POL (Perfil Organizacional de Likert)	Rensis Likert (1969)	Popular para medir clima y cambios	Ángel León González (2000)
ULEQ University level environment questionnaire	Dorman (1999)	Adaptación de Chiang 2004, para universidades	Chiang Margarita 2007
IMCOC Instrumento de Medición de Clima Laboral en Organizaciones Colombianas	Carlos Méndez (1980)	45 preguntas, 7 escalas. Factores: liderazgo, objetivos, cooperación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control	Ángel León González (2000)
TECLA Test de Clima organizacional de la Universidad de los Andes	Hoyos y Bravo (1974)	Basado en Litwin y Stringer. 8 dimensiones. Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, salario	Castillo, Lengua y Pérez Herrera (2011)
OCDQ Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional	Halpin y Crofids (1962)		Castillo, Lengua y Pérez Herrera (2011)
ECO	Universidad de Antioquia con CINCEI (2005)	Factores: relaciones interpersonales, estilo de dirección,	Castillo, Lengua y Pérez Herrera (2011)

Nombre	Autor	Notas	Citado por
		sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos	
Koys & Decottis	Koys & Decottis (1991)	Factores: Autonomía, Cohesión, confianza, presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación	Chiang, Salazar, Rivara y Núñez 2008
CL-SPC	Sonia Palma Carrillo (2004)	Instrumento elaborado en Perú Factores: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.	Sonia Palma Carrillo (2004)
WES (Work environment Scale)	Moos, Moos y Tricket (1989)		

Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Escalas de Medición de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un concepto ampliamente estudiado y relacionado con una infinidad de factores, y cuyos instrumentos oscilan desde los más complejos hasta algunos relativamente simple, sin que por este motivo se merme su efectividad, existiendo algunos bastante renombrados y que se adaptan al caso en cuestión, razón por la cual se listan algunos de ellos.

Tabla 10: Escalas de Medición de Satisfacción Laboral

Nombre	Autor	Notas	Citado por
WCW Escala de Warr-Crook-Wall	Warr P, Crook J & Wall T (1979)	Evalúa factores internos y externos en 15 ítems	Uribe, Ide-Olivero, &Castro-Caro (2014)
S21/26	Melia (1998)		Chiang et al (2008)
S4/82	Melia y Peiro (1986)	Muy larga	Chiang et al (2008)
S10/12	Melia y Peiro (1998)	Reducción a 12 ítems	Melia y Peiro (1998)
Escala de satisfacción laboral	Alarco (2010)	Solo 4 ítems	Castillo Davila (2014)

Fuente: Elaboración propia

Derivado de lo anterior se seleccionaron los cuestionarios para medir las 3 variables en cuestión, eligiendo cuestionarios que han sido aplicados en infinidad de estudios y han sido probadas su viabilidad y fiabilidad.

5.5 ESCALAS A UTILIZAR

5.5.1 Compromiso

Se utilizará la escala MOC de Meyer y Allen (1990), citada por ellos mismos en 2004, que incluye 24 preguntas que miden los 3 tipos de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo, contando con 8 preguntas relativas a cada tipo de compromiso, mismas que se evalúan mediante una escala de Likert de 7 puntos, a saber: donde 1= completamente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= un poco en desacuerdo, 4= indeciso, 5= un poco de acuerdo, 6= de acuerdo y 7 = completamente de acuerdo. Cabe mencionar que algunos ítems utilizan la escala en orden inverso y se mantiene esta condición en el instrumento a utilizar.

Se utilizará una traducción propia de dicho cuestionario con la finalidad de adaptarlo a las necesidades propias tanto del idioma, como de la cultura tanto de la empresa como del país. Y en este caso se redujo la escala de Likert a solamente 5 puntos.

Se eligió este instrumento dado que, a pesar del paso del tiempo, tanto el modelo como el instrumento planteado por estos autores sigue siendo vigente y el más utilizado en las investigaciones de compromiso organizacional habiendo sido probada por empresas y estudios de diferentes ramos y de diferentes países. Siendo pues este el modelo de compromiso organizacional más aplicado, es el que se utilizará en el análisis de la información de la empresa, para determinar el grado de cada uno de los componentes del compromiso, así como las acciones en la propuesta para la mejora de estos.

5.5.2 Clima Laboral

Se utilizará de escala de Koys y Decottis (1998) traducida por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), con una adaptación propia con la finalidad de ajustarla a las necesidades propias de la empresa y del país. El cuestionario consiste en 40 preguntas, evaluadas mediante una escala de Likert de 5 puntos, donde 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= No estoy seguro, 4=De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

Dicho instrumento comprende ocho dimensiones con preguntas específicas que miden cada una de estas, las escalas son: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación.

Dada la cantidad de instrumentos que existen al respecto, se pretende que, al utilizar una escala estándar, ya probada y aplicada en infinidad de estudios anteriores, se aproveche la practicidad de la misma, así como el considerar que abarca de forma sencilla muchos de los factores que más influencia tienen en el clima laboral.

5.5.3 Satisfacción Laboral

Se utilizará la escala S10/S12 de Meliá y Peiró (1998). Consistente en 12 preguntas que miden diferentes aspectos relacionados con la satisfacción laboral del puesto de trabajo, utilizando una escala de Likert de 7 puntos donde 1= muy insatisfecho, 2= bastante insatisfecho, 3= algo insatisfecho, 4= indiferente, 5= algo satisfecho, 6= bastante satisfecho y 7 = muy satisfecho.

Se utilizará una adaptación propia del instrumento con la finalidad de ajustarlo a las necesidades de la empresa en cuestión. Y en este caso se redujo la escala de Likert a solo 5 puntos.

Este instrumento fue mejorado por el mismo autor, conforme se probaba su resultado, siendo reducido a una versión corta de 8 preguntas que produce el mismo resultado que una de 91, motivo por el cual, al abarcar una amplia gama de conceptos relacionados con la satisfacción laboral, pero de una forma práctica y concisa, se considera un instrumento adecuado para completar la evaluación.

5.6 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.6.1 Primera Etapa: Medición de las Variables

Tal como antes se había mencionado se decidió realizar un estudio de tipo cuantitativo, el cual consiste básicamente en la aplicación de un cuestionario que evalúe las variables satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional. El cuestionario diseñado incluye como base las escalas de Meliá y Peiró (1998), Koys y Decottis (1998), y Meyer y Allen (2008). Consistente en 76 ítems, divididos en 4 apartados:

- 1) Datos Generales: consiste en 4 ítems para obtener información sobre la muestra tales como edad, sexo, escolaridad y turno.
- 2) Satisfacción Laboral: consistente en las 12 preguntas diseñadas por Meliá y Peiró, en su cuestionario S10/12, traducidas y adaptadas para la utilización en esta empresa.
- 3) Clima Laboral: incluye 40 preguntas, que miden 8 dimensiones básicas del clima laboral.
- 4) Compromiso Organizacional: reside en 24 preguntas, divididas en bloques de 8 que evalúan cada uno una dimensión del compromiso: afectivo, normativo y de continuidad.

En el caso de los tres últimos bloques, se utiliza una escala de Likert, con 5 opciones; modificando así las escalas originales, con la finalidad tanto de estandarizar el instrumento diseñado, como de facilitar la respuesta del mismo. En lo que respecta al primer apartado, se plantean preguntas abiertas en cuanto a la edad y la escolaridad, ya que las repuestas son cortas y sencillas, y en lo referente al sexo y el turno se trata de preguntas de opción múltiple.

INSTRUMENTO UTILIZADO

Cuestionario Satisfacción, Clima y Compromiso Organizacional

Este cuestionario se utilizará solamente con fines académicos, por lo que le solicitamos conteste todas las preguntas, le garantizamos la total confidencialidad de la información obtenida, por lo que puede sentirse libre de contestar con absoluta sinceridad. Su ayuda al proporcionarnos la información es muy valiosa.

DATOS GENERALES					
Edad (años):		SEXO:	Femenino		Masculino
TURNO:	<input type="checkbox"/> Matutino	<input type="checkbox"/> Vespertino	<input type="checkbox"/> Nocturno		
ESCOLARIDAD:					

1.- SATISFACCIÓN LABORAL

Marque el número que indique su nivel de Satisfacción actual, de acuerdo a las siguientes afirmaciones,
1= Muy insatisfecho 2=Algo insatisfecho 3=Indiferente 4= Algo Satisfecho
5=Muy satisfecho

ID	PREGUNTA	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
S1	Los objetivos, metas y niveles de producción que debe alcanzar.					
S2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
S3	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.					
S4	La temperatura de su lugar de trabajo.					
S5	Las relaciones con sus supervisores y superiores.					
S6	La supervisión de que usted es objeto.					
S7	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
S8	La forma en que sus supervisores juzgan o evalúan su trabajo.					
S9	La igualdad y justicia que recibe en su trato.					
S10	El apoyo que recibe de sus superiores.					

S11	El grado en que la empresa cumple los convenios y disposiciones laborales.	1	2	3	4	5
S12	La forma en que se negocia en la empresa en cuanto a cuestiones laborales.	1	2	3	4	5

2.- CLIMA LABORAL

Marque el numero con la respuesta que mejor describa su postura de acuerdo a las siguientes afirmaciones
1= En desacuerdo 2=Un poco en Desacuerdo 3=No estoy seguro 4=Un poco de Acuerdo 5=De Acuerdo

ID	PREGUNTA	RESPUESTA				
CL1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	1	2	3	4	5
CL2	Yo decido el modo en el que ejecutaré mi trabajo.	1	2	3	4	5
CL3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	1	2	3	4	5
CL4	Yo determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	1	2	3	4	5
CL5	Yo organizo mi trabajo como mejor me parece	1	2	3	4	5
CL6	Las personas que trabajan en esta empresa se ayudan unas a otras.	1	2	3	4	5
CL7	Las personas que trabajan en esta empresa se llevan bien entre sí.	1	2	3	4	5
CL8	Las personas que trabajan en esta empresa tienen un interés personal los unos por los otros.	1	2	3	4	5
CL9	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan aquí,	1	2	3	4	5
CL10	Siento que tengo mucho en común con las personas que trabajan en esta empresa.	1	2	3	4	5
CL11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento de forma confidencial.	1	2	3	4	5
CL12	Mi jefe es una persona de principios bien definidos.	1	2	3	4	5
CL13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	1	2	3	4	5
CL14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	1	2	3	4	5
CL15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	1	2	3	4	5
CL16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	1	2	3	4	5
CL17	Esta empresa es un lugar relajado para trabajar.	1	2	3	4	5

CL18	En casa, a veces, temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo.	1	2	3	4	5
CL19	Me siento como si nunca tuviera un día libre.	1	2	3	4	5
CL20	Muchos de los trabajadores de esta empresa, a mí mismo nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.	1	2	3	4	5
CL21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito.	1	2	3	4	5
CL22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5
CL23	Mi jefe me respalda al 100%.	1	2	3	4	5
CL24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
CL25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	1	2	3	4	5
CL26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
CL27	Solamente se habla de mi rendimiento cuando cometo un error.	1	2	3	4	5
CL28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
CL29	Mi jefe es rápido para reconocer un trabajo bien ejecutado.	1	2	3	4	5
CL30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1	2	3	4	5
CL31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	1	2	3	4	5
CL32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	1	2	3	4	5
CL33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	1	2	3	4	5
CL34	Mi jefe no tiene favoritos.	1	2	3	4	5
CL35	Si mi jefe despide a alguien probablemente esa persona se lo merece.	1	2	3	4	5
CL36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	1	2	3	4	5
CL37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	1	2	3	4	5
CL38	Mi jefe me anima a mejorar la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
CL39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	1	2	3	4	5
CL40	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5

3.- COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Marque el número con la respuesta que mejor describa su postura con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= En desacuerdo 2=Un poco en desacuerdo 3=Indeciso 4=Un poco de acuerdo 5=De acuerdo

ID	PREGUNTA	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
CA1	Me haría muy feliz permanecer en este empleo por el resto de mi vida laboral.	1	2	3	4	5
CA2	Disfruto platicar sobre esta empresa con otras personas que no trabajan aquí.	1	2	3	4	5
CA3	De verdad siento los problemas de la empresa como si fueran míos.	1	2	3	4	5
CA4	Creo que puedo encontrar trabajo y ser contratado fácilmente en otra empresa.	1	2	3	4	5
CA5	No siento que la empresa sea como una familia de la que formo parte.	1	2	3	4	5
CA6	No me siento emocionalmente comprometido con la empresa.	1	2	3	4	5
CA7	Esta empresa significa mucho para mí.	1	2	3	4	5
CA8	No siento un fuerte sentido de pertenencia hacia esta empresa.	1	2	3	4	5
CC9	Me asusta lo que pueda pasar si renuncio a mi trabajo sin tener otra propuesta de empleo.	1	2	3	4	5
CC10	Sería muy difícil para mí dejar esta empresa ahora, incluso si quisiera.	1	2	3	4	5
CC11	Muchas cosas en mi vida se desplomarían, si decidiera dejar mi empleo en esta empresa.	1	2	3	4	5
CC12	Sería muy costoso para mí dejar esta empresa ahora.	1	2	3	4	5
CC13	Actualmente, trabajo aquí tanto por necesidad como por gusto.	1	2	3	4	5
CC14	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar este trabajo.	1	2	3	4	5
CC15	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta empresa sería la escasez de oportunidades de trabajo disponible.	1	2	3	4	5
CC16	Una de las mayores razones por las que continuo en este trabajo, es que dejarlo significaría un gran sacrificio personal, pues en otras empresas no me ofrecerían los mismos beneficios.	1	2	3	4	5
CN17	Creo que la gente actualmente se cambia más a menudo de una empresa a otra.	1	2	3	4	5
CN18	No creo que las personas deban ser leales a la empresa.	1	2	3	4	5
CN19	No me parece que cambiar de una empresa a otra sea falta de ética.	1	2	3	4	5

CN20	Una de las mayores razones por las que permanezco en esta empresa es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento una obligación moral de permanecer aquí.	1	2	3	4	5
CN21	Si me hicieran una mejor oferta de trabajo en otro lado, sentiría que no está bien renunciar a esta empresa.	1	2	3	4	5
CN22	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una empresa.	1	2	3	4	5
CN23	Las cosas estaban mejor cuando la gente permanecía en una empresa la mayor parte de su vida laboral.	1	2	3	4	5
CN24	No creo que permanecer en una empresa sea razonable en estos tiempos.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias!

Se plantea que el cuestionario antes descrito se aplique a todos los empleados de la organización, excluyendo a aquellos que pertenecen a la dirección y administración general, es decir miembros de la familia dueña que desempeñan estas funciones, esto en función de que al pertenecer a la empresa y fungir como dueños, y al contar con una población tan pequeña sus respuestas pueden sesgar la información.

Con la información obtenida de la aplicación del cuestionario se procederá al análisis de la información, básicamente consistente en la interpretación de la estadística descriptiva, de tal manera que quede claro el nivel o grado en que se encuentra cada una de las variables (satisfacción, clima y compromiso) y los componentes de la misma.

5.6.2 Segunda Etapa: Relación entre las Variables

CORRELACIONES BIVARIADAS

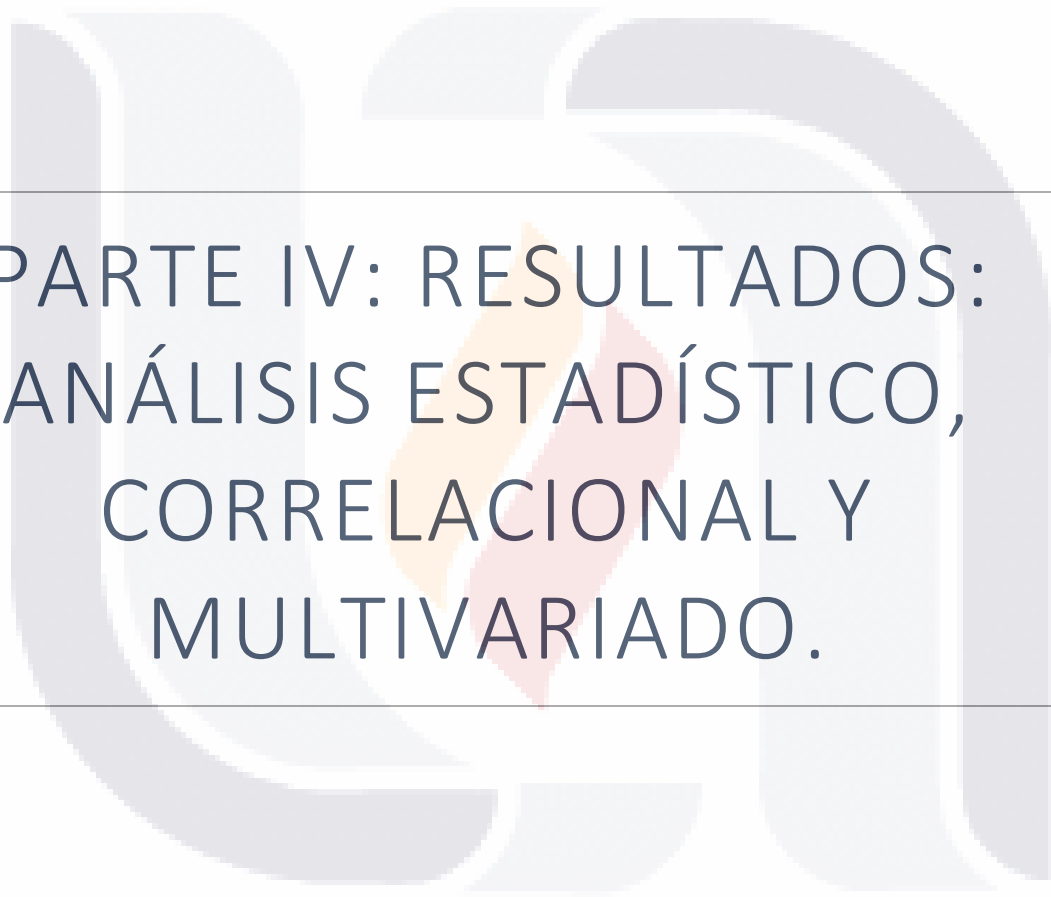
En la segunda etapa, en la que se pretende establecer la relación entre las 3 variables (satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional, primeramente, utilizando el programa SPSS, se las correlaciones bivariadas de Pearson, procediendo al análisis de las mismas y determinando el grado de relación tanto de cada variable con las otras, como el grado de correlación total entre los elementos.

REGRESIONES LINEALES METÓDO PASOS SUCESIVOS

Posteriormente y con la finalidad de acotar las acciones que se pueden sugerir a aquellos puntos que resultan más relevantes en lo referente al incremento del compromiso organizacional, y bajo la suposición de que se encontrará una gran cantidad de información derivada del análisis estadísticos de las 3 dimensiones: satisfacción laboral, clima laboral, y compromiso organizacional, se pretende trabajar con la información en el sistema SPSS, para mediante regresiones lineales con el método de pasos sucesivos, identificar plenamente aquellos factores en lo que se debe hacer énfasis, limitado este proceso por el análisis de la información obtenida que permita la generación de este proceso.

5.6.3 Tercera Etapa: Propuesta de Acciones

Finalmente utilizando la información obtenida, se prepara un plan de acciones a llevar a cabo por la empresa, para incrementar el compromiso de los empleados, mismo que resulta en el fin último de este trabajo, puesto que el interés principal del empresario más allá de una simple mejora en el clima laboral o un aumento en la satisfacción de los empleados, busca un objetivo más profundo, el incremento del compromiso organizacional que represente un beneficio palpable tanto para la empresa como para los mismo empleados; de la importancia de identificar los factores o aspectos específicos a trabajar para conseguir este fin.



PARTE IV: RESULTADOS:
ANÁLISIS ESTADÍSTICO,
CORRELACIONAL Y
MULTIVARIADO.

INTRODUCCION

El análisis de resultados consiste en explicar los resultados obtenidos, es decir, consiste en la evaluación crítica de los resultados. (Arbello, 2009) El propósito de dicho análisis es, interpretar y analizar los resultados de la investigación, mismos que sentarán los elementos que nos guíen a la elaboración de conclusiones; consiste pues en una relación entre hechos y explicaciones, sin sintetizar todo lo que se ha dicho. (Arias, 1999).

Este espacio en el trabajo está destinado de un cierto modo a respaldar la hipótesis general o de discutirla, y explicar y comparar los resultados obtenidos con la teoría para así hallar las conclusiones. Por supuesto, antes de discutirlos ya se ha hecho la descripción y por lo tanto se pueden ir mencionando un poco esos resultados a medida que se van discutiendo. (Arbello, 2009)

Esta sección se avoca al análisis de los resultados encontrados, de una forma objetiva y exhaustiva, comenzando con el análisis estadístico de los datos, al final de cada variable se incluye un pequeño resumen que sintetiza los resultados considerados más importantes o sobresalientes. Se optó por un análisis exhaustivo, para que una vez que se obtengan los resultados para explicar las relaciones con el Compromiso Organizacional y plantear una Propuesta a la Empresa para el mejoramiento de este, se proporcione también a este mediante el análisis de la totalidad de los resultados encontrados, puntos de mejora identificados, dejando a su libre elección la opción de trabajar o no en la mejora de estos, ya que pueden ser descartados de la inclusión en el presente caso.

Después del análisis estadístico, se incluye el análisis correlacional de los datos, mismo que va a marcar la guía definitiva para realizar la propuesta a la empresa, de tal manera que se avoque en acciones específicamente diseñadas, incluyendo los resultados encontrados para impactar en el incremento del Compromiso Organizacional.

CAPITULO 6: RESULTADOS OBTENIDOS

6. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

El cuestionario diseñado se aplicó a 33 de los 40 empleados vigentes a la fecha de la aplicación, durante el mes de octubre de 2016, de los 40 totales 5 pertenecen a la familia propietaria de la empresa y ocupan puestos de dirección, por lo que no fueron considerados en la muestra y de los 35 restantes, a dos fue imposible la aplicación dado la rotación continua de turnos, por lo que al contar con un 94.28% de la población de la empresa se consideró suficiente para procesar los resultados. A continuación, se presentan los resultados encontrados

6.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD: ALFA CRONBACH

Primeramente, se analizó la fiabilidad del instrumento tanto en general como en cada uno de sus dimensiones, pues aun cuando los instrumentos utilizados han sido aplicados y probados en diversas ocasiones y poblaciones, es necesario verificar cómo se comportan en este caso en específico.

Tabla 11: Alfa Cronbach Instrumento de Medición

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.826	.857	76
Fuente: Elaboración propia en SPSS		

Al analizar el instrumento en su totalidad se encontró un alfa de Cronbach de 0.83, lo cual nos indica que el nivel de fiabilidad encontrado es adecuado en este caso, pues se indica que en el caso de las ciencias sociales el índice de Cronbach debe localizarse entre 0.7 y 0.9, por lo tanto, se puede proseguir con el análisis.

Ahora bien, encontrando este índice, y concluyendo que el instrumento es fiable, se procede a analizar cada una de las dimensiones para mostrar la fiabilidad del bloque del instrumento correspondiente a cada una de ellas.

6.1.1 Satisfacción Laboral

Tabla 12: Alfa Cronbach Satisfacción Laboral

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.718	12
Fuente: Elaboración propia en SPSS	

En el caso de la dimensión denominada satisfacción laboral se analizaron sus 12 elementos, sin que exista eliminación alguna, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.72, lo que se considera suficiente para que la escala se considere fiable.

Tabla 13: Resumen procesamiento de Casos Satisfacción Laboral

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	33	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	33	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			
Fuente: Elaboración propia en SPSS			

6.1.2 Clima Laboral

Tabla 14: Alfa Cronbach Clima Laboral

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.738	.766	40

En **Fuente: Elaboración propia en SPSS** lo que respecta a clima laboral, la escala incluye sus 40 elementos dentro de los que se encuentran 8 factores, y se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.738, lo que demuestra que la fiabilidad de la escala es suficiente, pues se encuentra dentro de los parámetros establecidos.

Tabla 15: Resumen procesamiento de casos Clima Laboral

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	33	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	33	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			
Fuente: Elaboración propia en SPSS			

6.1.3 Compromiso Organizacional

Tabla 16: Alfa Cronbach Compromiso

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.775	24
Fuente: Elaboración propia en SPSS	

En cuanto al Compromiso Organizacional, también se encuentra un Alfa de Cronbach que prueba la fiabilidad de la dimensión al encontrarse un valor de 0.775, el cual también se encuentra dentro del rango de lo que se denomina aceptable dentro de las ciencias sociales, tal como es nuestro caso.

Tabla 17: Resumen procesamiento de Casos Compromiso Organizacional

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	32	97.0
	Excluidos ^a	1	3.0
	Total	33	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			
Fuente: Elaboración propia en SPSS			

6.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS

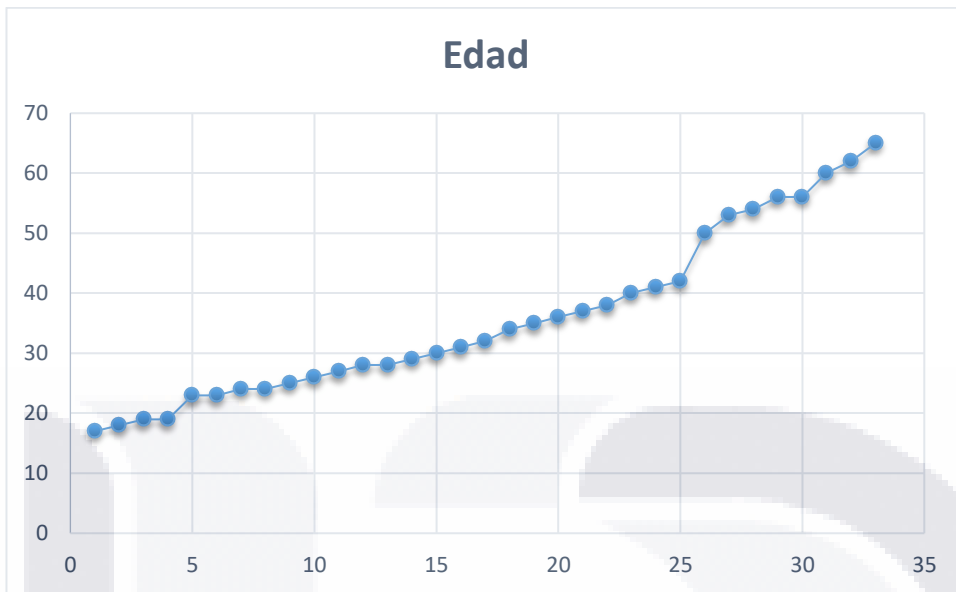
Ahora bien, teniendo claro que la fiabilidad del instrumento es adecuada, podemos pasar a realizar el análisis estadístico de los resultados, pudiendo así examinar el comportamiento de cada dimensión y/o factor de la escala observando el comportamiento de la media aritmética y a las frecuencias de cada uno de los elementos.

6.2.1 Datos Generales

Con la finalidad de entender la conformación de la población de empresa primeramente se analizaron los datos generales de la misma, consistentes en la edad, el sexo, el turno y la escolaridad de los empleados que respondieron la encuesta, dichos datos nos presentaran el panorama general de la muestra.

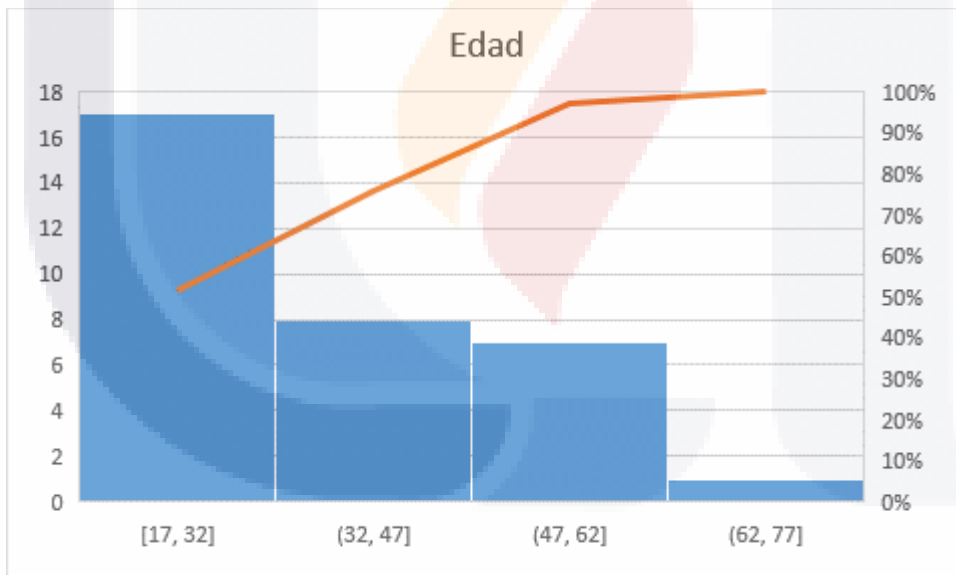
6.2.1.1 Edad

Empezaremos con la variable Edad, la cual se presenta en el siguiente gráfico, en el que se puede claramente apreciar cómo se cubre un amplio espectro de edades dentro de la organización, desde jóvenes de 17 años, hasta personas de más de 60 años. Sin embargo, es prudente mencionar que la gran mayoría se agrupa entre los 17 y los 32 años, teniendo como media una edad de 35 años. Por lo que podemos concluir que se trata de una población joven, adecuada al tipo de tareas propias de un rancho lechero que requieren en la mayoría de los casos de esfuerzos físicos considerables, sin embargo, no se deja de lado la experiencia de los mayores. Aunado a lo anterior es importante notar que, dado que la mayoría es joven aún, tratamos con una población moldeable a la cultura de la empresa.



Gráfica 7: Distribución de la Edad

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 8: Histograma de la Edad

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.2 Sexo

Un componente esencial en esta empresa en particular en la forma en que se distribuyen los empleados de acuerdo a su sexo, donde nuevamente acorde a las actividades propias de la organización, la inmensa mayoría, un 97%, son varones, pues el trabajo mismo por la rudeza y fuerza que exige, es más propio de las personas de este sexo. Existe una sola trabajadora de sexo femenino. (una MVZ)

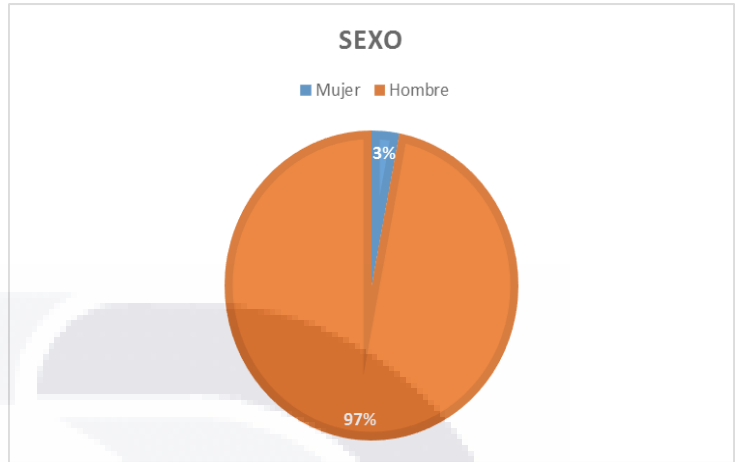


Gráfico 9: Sexo de los empleados

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3 Escolaridad

La escolaridad fue otro punto que se consideró, y en el que se obtuvieron las siguientes

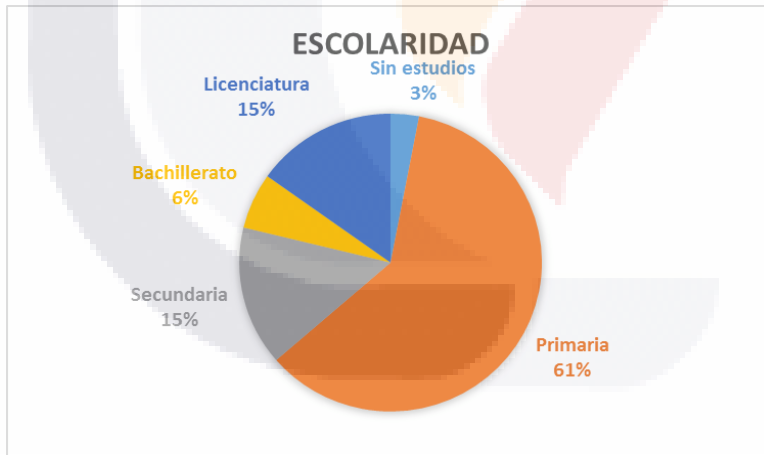


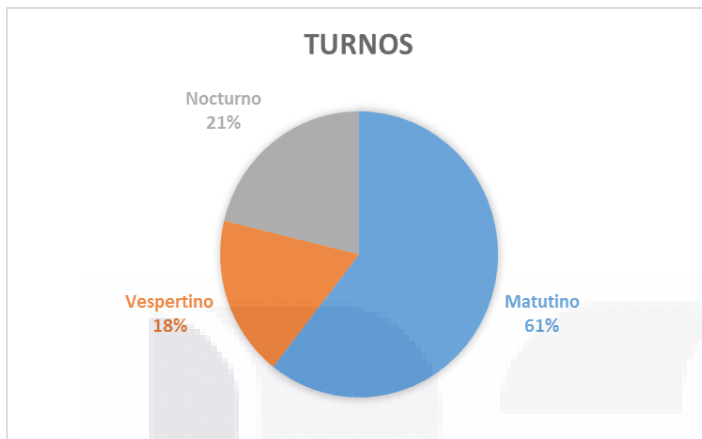
Gráfico 10: Escolaridad de los Encuestados

Fuente: Elaboración propia

frecuencias, notando que el 61% de los empleados de esta empresa solo cuentan con educación primaria, y sólo un 15% con estudios de licenciatura. Al respecto es importante aclarar nuevamente que derivado de las actividades propias de la empresa, una gran parte son funciones más

relacionados con actividades físicas y repetitivas, por lo que no requieren de gran nivel de conocimiento, empero es importante mencionar que dada la especialización de la empresa en la producción de leche y el cuidado profesional del ganado se requiere también como en cualquier otra organización de personal más preparado, quienes ocupan posiciones de jerarquía más alta.

6.2.1.4 Turnos



Gráfica 11: Turnos del personal

Fuente: Elaboración propia.

al momento de la aplicación del cuestionario, no obstante debemos aclarar que el 100% de los empleados rolan turnos, se explica el turno al momento de la aplicación con fines informativos, notando que puede existir alguna modificación en la percepción de las variables medidas, derivada o ligada al turno que en su momento ocupaba el empleado.

Agropecuaria Martín dada la naturaleza de sus actividades, y que, en palabras de sus propios directivos, “las vacas no conocen horarios, ni días de descanso”, labora las 24 horas del día los 365 días del año. Motivo por el cual cuenta con 3 turnos de trabajo, y todos los empleados rolan turnos, a continuación se presenta una gráfica del turno ocupado por los empleados

6.2.2 DIMENSIONES SATISFACCIÓN, CLIMA Y COMPROMISO

Con la finalidad de poder entender fácilmente los resultados de la primera etapa del estudio consistente en la valoración de las variables satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional, se determinó que se analizarían las frecuencias, y medias de cada dimensión, para tener un panorama del grado en que se encuentra cada una de ellas, y de la identificación de las áreas de mejora.

6.2.2.1 Análisis General de las Dimensiones

Al revisar los resultados estadísticos de la muestra se encontró que las 3 dimensiones, con todos sus elementos se tienen un tamaño de muestra estable, sin que existan valores perdidos, además el valor mínimo en toda la escala es el de 1.8 y el máximo 5. Y la muestra presenta una distribución compacta con desviaciones menores a 1.

Tabla 18: Estadísticos Descriptivos de la muestra

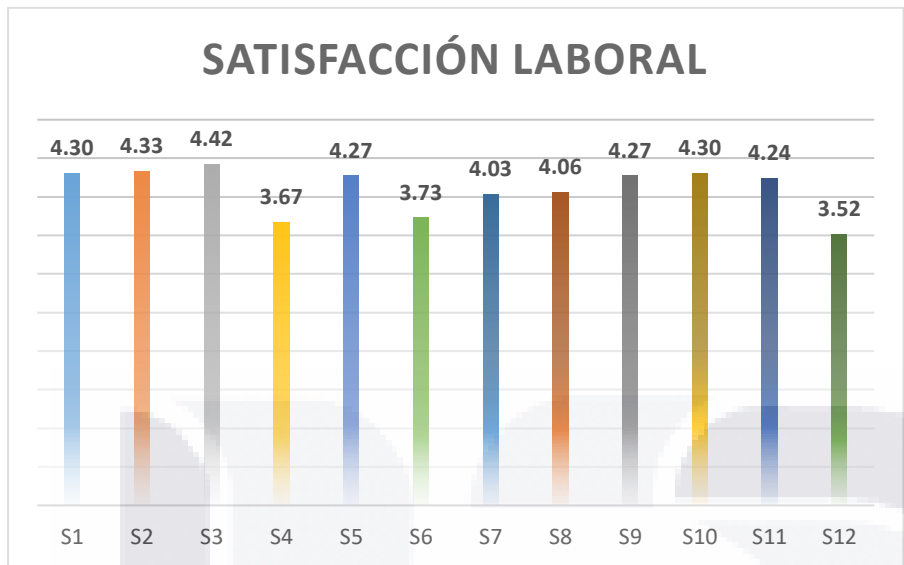
Estadísticos descriptivos						
		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Satisfacción Laboral		33	3.50	4.92	4.1079	.35244
Clima Laboral	autonomía	33	2.20	5.00	3.7273	.66298
	Cohesión	33	3.40	5.00	4.1758	.41157
	Confianza	33	3.40	5.00	4.1864	.48271
	Presión	33	1.80	4.50	2.8636	.74742
	Apoyo	33	3.00	5.00	4.2545	.48029
	Reconocimiento	33	2.80	4.60	3.8303	.46936
	Equidad	33	3.40	4.80	3.9455	.36150
	Innovación	33	2.00	5.00	3.9152	.61853
Compromiso	compromiso afectivo	33	2.63	4.38	3.4004	.43638
	compromiso continuidad	33	1.75	4.88	3.6856	.82746
	compromiso normativo	33	2.25	4.38	3.3826	.51722
N válido (según lista)		33				

FUENTE: Elaboración propia en SPSS

6.2.2.2 Satisfacción Laboral

La variable satisfacción tiene una media general del 4.1, lo que nos indica un a buen nivel de satisfacción laboral. Más, sin embargo, es pertinente analizar cada uno de los componentes para identificar posibles puntos de mejora.

En general encontramos que todas las preguntas de esta dimensión tienen medias por encima de 3.5 y que no hay valoración alguna de gran insatisfacción



Gráfica 12: Media Aritmética Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Distribución de Frecuencias Satisfacción Laboral

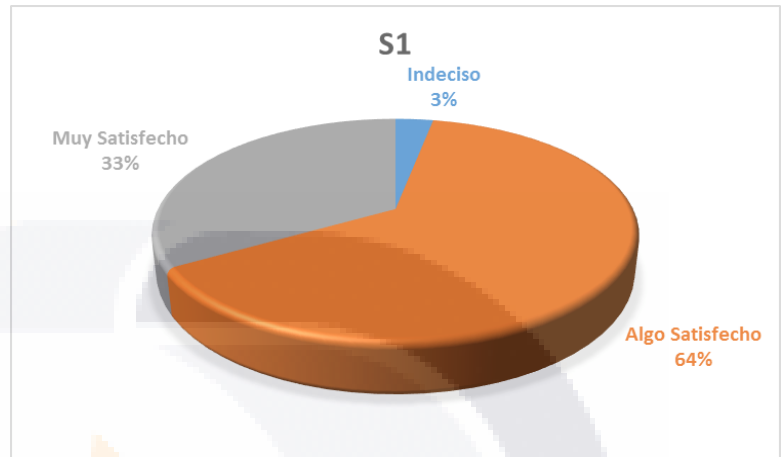
	F1	F2	F3	F4	F5
S1	0	0	1	21	11
S2	0	0	3	16	14
S3	0	0	2	15	16
S4	0	4	10	12	7
S5	0	0	4	16	13
S6	0	3	8	17	5
S7	0	1	4	21	7
S8	0	0	6	19	8
S9	0	0	4	16	13
S10	0	0	3	17	13
S11	0	0	2	21	10
S12	0	3	16	8	6

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los datos referentes a la Satisfacción Laboral de forma general, prosigue el análisis de forma específica, consistiendo en el análisis de los resultados de cada una de las preguntas de esta dimensión, cuyos resultados se muestran a continuación.

S1 Los objetivos, metas y niveles de producción que debe alcanzar.

En cuanto a los niveles de satisfacción en relación con los objetivos, metas y niveles de producción que los empleados deben alcanzar, se tiene una media de 4.3, lo cual corresponde a un nivel de algo satisfecho, en escala de 1 a 5, con una ligera tendencia a muy satisfecho, teniendo la frecuencia más alta en 4 (algo satisfecho) 64%, y 33% en 5 (muy satisfecho), donde cabe



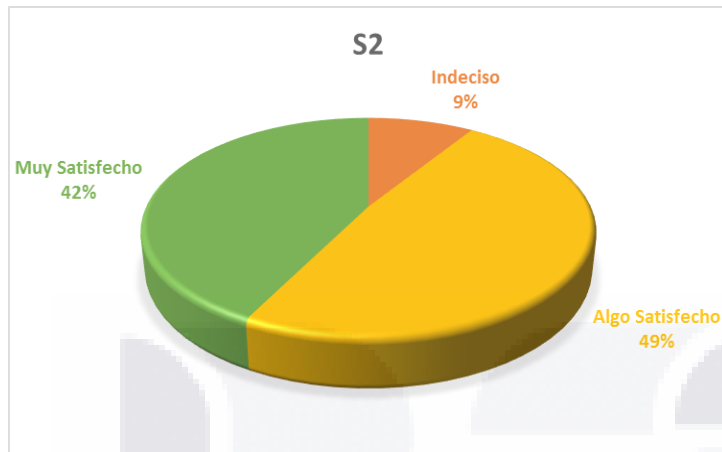
Gráfica 14: Objetivos y niveles de producción

Fuente: elaboración propia

mencionar que las frecuencias de 1 (muy insatisfecho) y 2 (algo insatisfecho), son 0, y solo una persona se encuentra indecisa en cuanto a su valoración de este aspecto. Lo que nos lleva a concluir que en general los objetivos y niveles de rendimiento, al menos en cuanto a su planteamiento no presentan una problemática en lo que respecta a la percepción de los empleados.

S2 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

En lo que refiere a este aspecto, encontramos una media de 4.33, lo que nos indica un nivel de satisfacción adecuado, contando con una frecuencia más alta en “algo satisfecho” (4) con 16 puntos, pero seguida muy de cerca por “muy satisfecho” (5) con 14 puntos. Siendo importante notar que no existen valoraciones de insatisfacción en esta pregunta. Lo que nos lleva a pensar que, a pesar de la actividad propia de Agropecuaria Martín, las condiciones de higiene y limpieza dentro de lo que cabe son adecuadas.

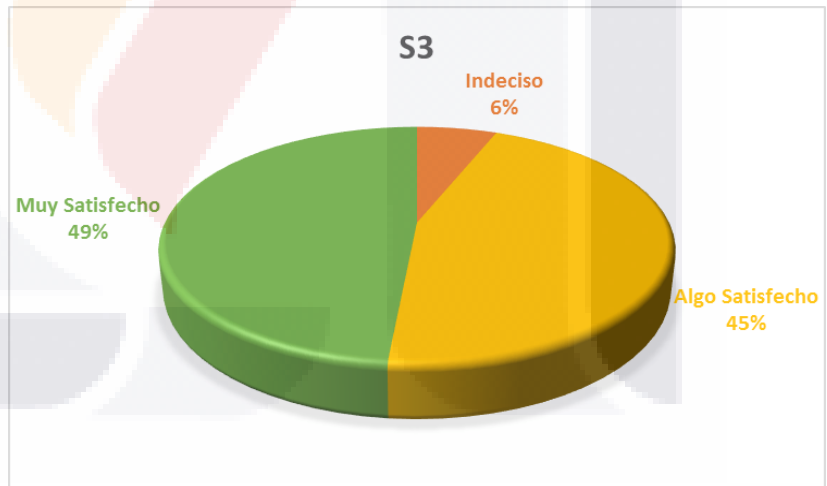


Gráfica 15. Limpieza, Higiene y Salubridad del lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia

S3 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

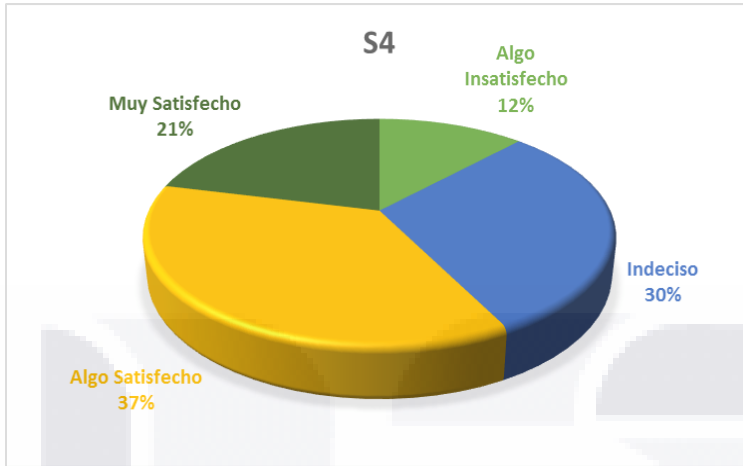
En este rubro encontramos la puntuación más alta de la dimensión satisfacción laboral, con una media de 4.42, contando con una puntuación mínima de 3, y máxima de 5, donde se encuentra la frecuencia más alta con 16 observaciones. Ahora bien, es importante notar que por el giro de la empresa es necesario contar con áreas muy amplias, y espacios en su mayoría al aire libre, lo que podría explicar el comportamiento de estas respuestas.



Gráfica 16: Entorno físico y espacio de trabajo

Fuente: Elaboración propia

S4 La temperatura de su lugar de trabajo.



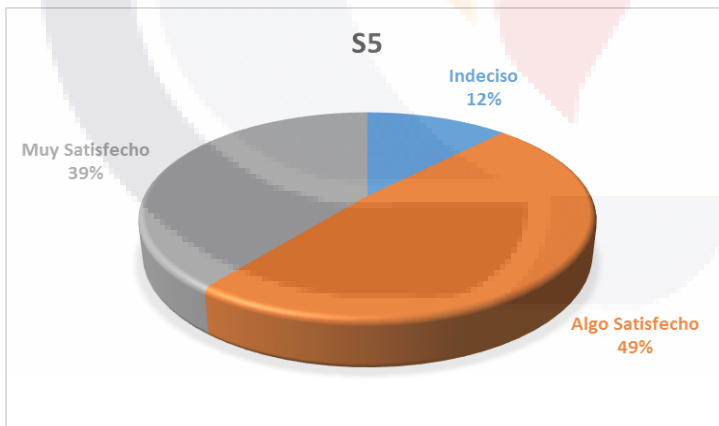
Gráfica 17: Temperatura del lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En lo que atañe a la temperatura, se obtuvo una media de 3.67, lo que nos habla de una gran duda en cuanto a la forma de evaluar esta, con una tendencia a satisfacción, teniendo la frecuencia más alta en 4 con 12 puntos, pero aquí se presenta un valor mínimo de 2, lo cual nos habla de alguna insatisfacción, existiendo 4

puntos en este nivel.

S5 Las relaciones con sus supervisores y superiores.



Gráfica 18: Relación con supervisores

Fuente: Elaboración propia

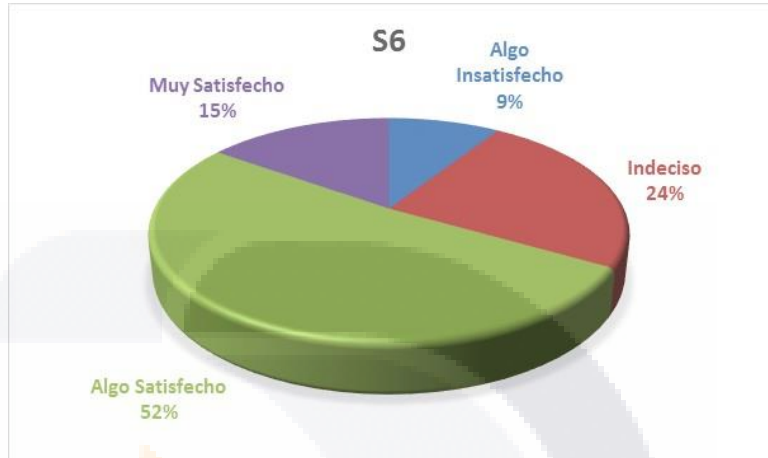
En lo que respecta a esta pregunta encontramos una media de 4.27, lo cual nos dice que existe una relación adecuada con superiores, y se observa como existe satisfacción en general, un 39% muy satisfecho, y un 49% algo satisfecho, pero un 12% se muestra indeciso, lo que podemos interpretar como de cierta manera una i

podemos interpretar como de cierta manera una i
 para determinar que están por lo menos algo satisfechos.

Fuente: Elaboración propia

S6 La supervisión de que usted es objeto.

La media de esta pregunta fue de 3.73, pero lo importante a notar aquí es un 9% con algo de insatisfacción junto a un 24% que se muestra indeciso, por lo que podemos notar que cerca de una tercera parte del personal no está satisfecho con la supervisión que se tiene de su trabajo.

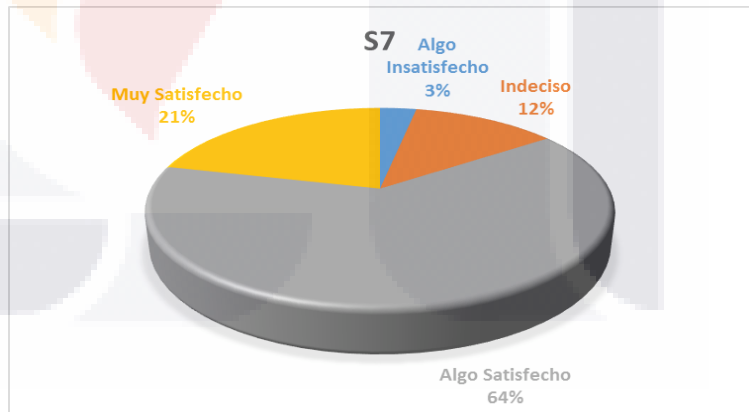


Gráfica 19: Supervisión

Fuente: Elaboración propia

S7 La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

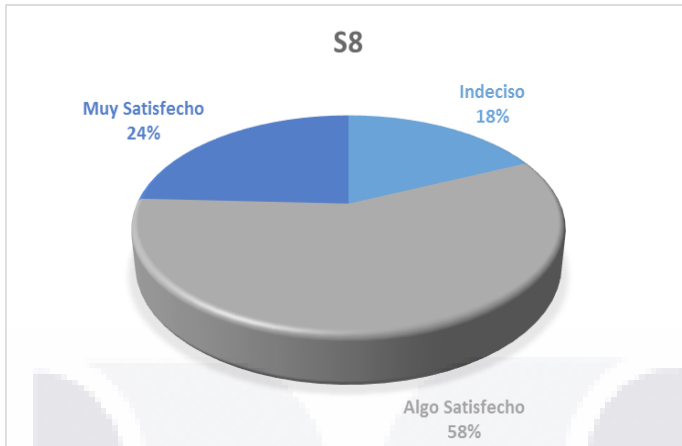
Nuevamente a pesar de que el 85% de los empleados muestra cierto grado de satisfacción en cuanto a la cantidad de supervisión y la proximidad de la misma, hay que destacar a un 15% que podemos inferir que se encuentra insatisfecho. Aún así la puntuación media de esta pregunta es 4.03.



Gráfica 20: Proximidad y frecuencia de la supervisión

Fuente: Elaboración propia

S8 La forma en que sus supervisores juzgan o evalúan su trabajo.



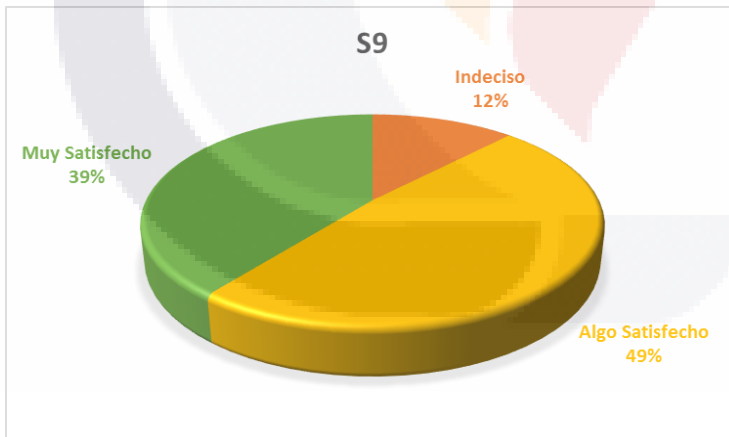
Gráfica 21: Evaluación del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la forma en que el jefe inmediato evalúa el desempeño del empleado tenemos que solo el 24% de los empleados están completamente satisfechos, otro 58% manifiesta poseer un grado de satisfacción, mas sin embargo no están completamente de acuerdo con este punto, y un 18% se dice indeciso, lo que nos habla de una ausencia de

satisfacción al respecto o de un desconocimiento de la forma en que se le está evaluando. La media de esta pregunta se ubica en 4.06.

S9 La igualdad y justicia que recibe en su trato.



Gráfica 22: Igualdad y Justicia en el trato

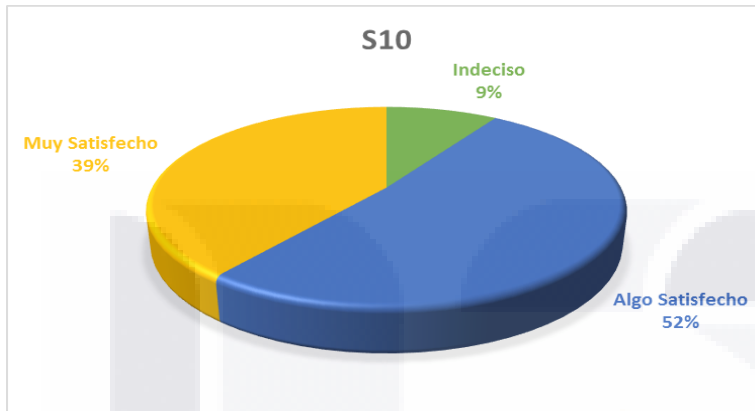
Fuente: Elaboración propia

La media de las respuestas a esta pregunta fue de 4.27, lo que denota un grado alto de satisfacción en cuanto a la equidad en el trato; pero al analizar las frecuencias es importante destacar, que el 49%, esta solo algo satisfecho al respecto, y un 12% está indeciso, por lo que a pesar de que un 39% se muestre muy satisfecho, más

de la mitad del personal manifiesta no estar completamente satisfecho con este punto.

S10 El apoyo que recibe de sus superiores.

En cuanto al apoyo que se recibe de los jefes, se encontró que la media se encuentra en

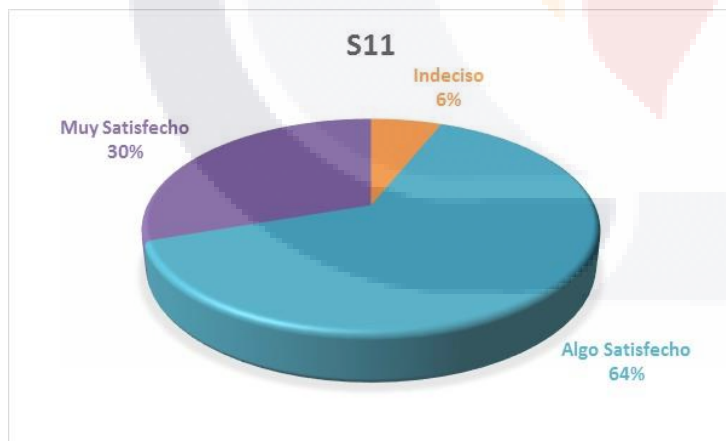


Gráfica 23: Apoyo de superiores

Fuente: Elaboración propia

4.30, lo que nos hace pensar que los empleados en general creen recibir un apoyo adecuado, al analizar las frecuencias podemos recalcar que más del 90% del personal manifiesta un grado de satisfacción al respecto, pero el 52% no está satisfecho del todo, y un 9% se muestra indeciso.

S11 El grado en que la empresa cumple los convenios y disposiciones laborales.



Gráfica 24: Convenios y disposiciones laborales

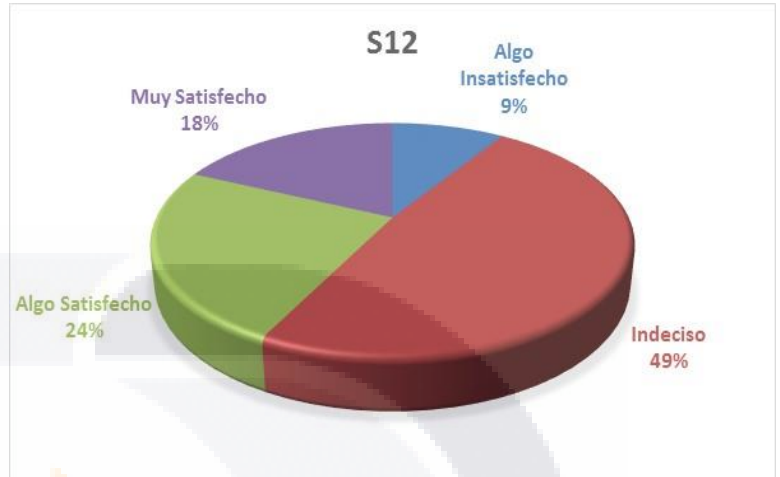
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción del cumplimiento de las disposiciones y convenios laborales por parte de empresa, encontramos que los trabajadores perciben como satisfactorio el nivel de cumplimiento, teniendo una puntuación media de 4.24, lo que se puede considerar un nivel adecuado. Al analizar las

frecuencias hay que puntualizar que sólo el 30% está completamente satisfecho con este punto, por lo que puede considerarse que hay aspectos a mejorar.

S12 La forma en que se negocia en la empresa en cuanto a cuestiones laborales.

Es en esta pregunta en la que se encontró el nivel más bajo en la puntuación media de la dimensión satisfacción laboral, con un 3.52, lo que nos hace pensar que este punto es susceptible de ser mejorado para aumentar la puntuación. Se encuentra aquí un 9% del personal que manifiesta estar algo insatisfecho y un 49% que se encuentra indeciso.



Gráfica 25: Negociaciones Laborales

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN DE RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN SATISFACCIÓN:

Recapitulando el análisis de los elementos referentes a la dimensión satisfacción podemos listar las siguientes observaciones como los más relevantes:

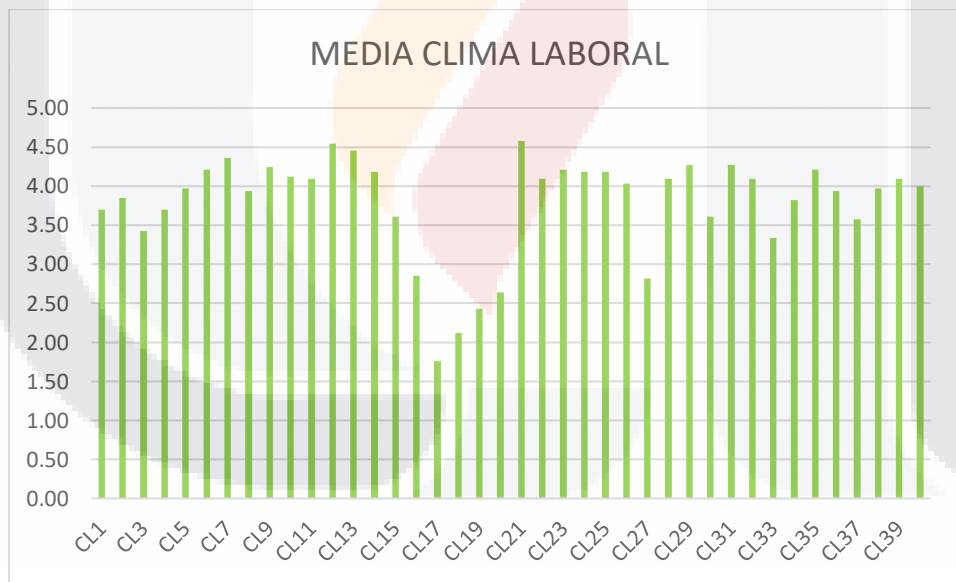
1. En general la satisfacción laboral muestra un nivel aceptable.
2. Las personas se encuentran satisfechas con la forma en que se definen sus metas y objetivos de trabajo.
3. No existe una gran satisfacción en cuanto a la forma en que se está evaluando al personal, o se tienen desconocimiento de la forma en como se hace esta.
4. Más de la mitad del personal no está completamente satisfecho con el trato de equidad y justicia para todos los miembros de la organización.
5. Existe un gran nivel de satisfacción en cuanto al apoyo que tienen los trabajadores por parte de sus supervisores, pero este es susceptible de ser mejorable.
6. Más de la mitad de los encuestados manifiestan no estar satisfechos con la forma en que se negocian las condiciones laborales.

Fuente: Elaboración propia

- 7. Existe un alto grado de satisfacción en lo que respecta al cumplimiento de las disposiciones laborales, pero este aspecto es potencialmente mejorable.

6.2.2.3 Clima Laboral

La medición del clima laboral se dividió en 8 factores, y al examinar los resultados del constructo como tal, encontramos que todas las mediciones se encuentran dentro del rango establecido de 1 a 5, la media más baja se ubica en la pregunta CL17 correspondiente al factor presión, con una puntuación de 1.76, y la más alta en CL12 correspondiente al factor confianza con un puntaje de 4.55. Lo que se puede interpretar como una valoración del clima entre algo insatisfecho y muy satisfecho. No se presentan valores perdidos. En cuanto a las desviaciones estándar se hace notar que se tiene un comportamiento compacto con menos de 2 desviaciones estándar entre los elementos.



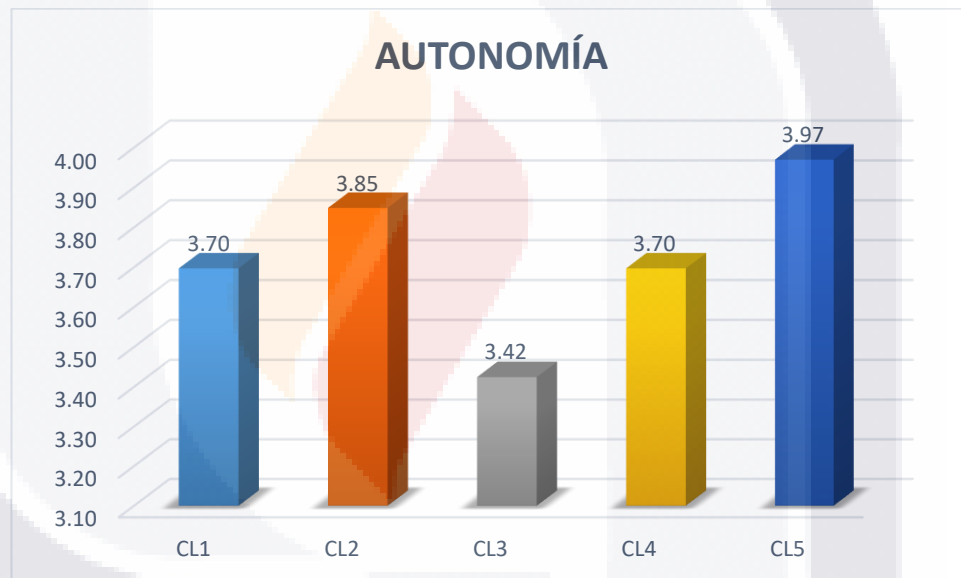
Gráfica 26: Media Aritmética de Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia

Pero resulta interesante realizar la revisión de cada uno de los 8 factores, tanto en el comportamiento de las frecuencias por elemento como en el resultado general de cada factor, de tal manera que nos permita a identificar tanto las áreas o puntos de mejora, como las áreas de fortaleza de la empresa en este respecto.

a) **FACTOR AUTONOMÍA**

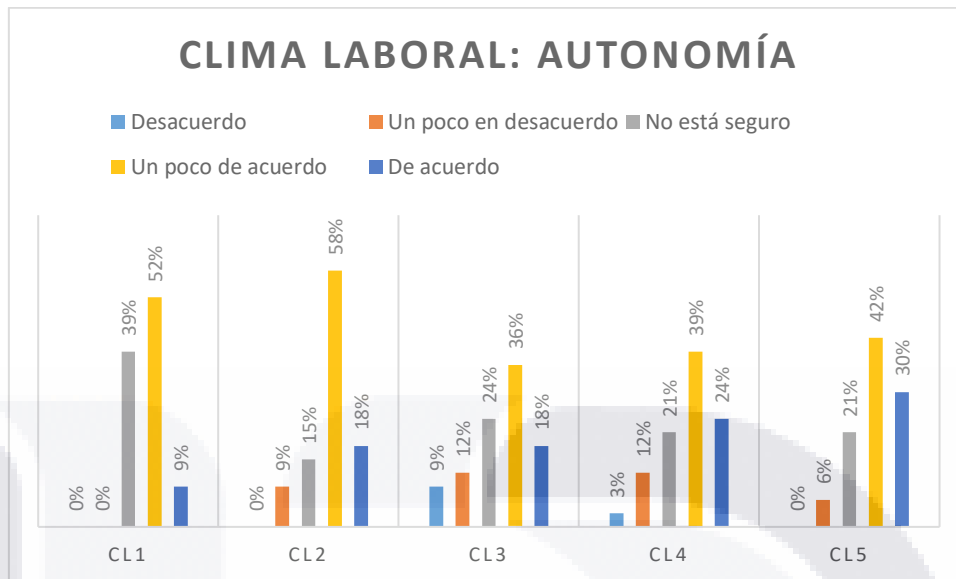
Al revisar los resultados concernientes al factor autonomía, debemos subrayar que, la media aritmética de todas las respuestas de las preguntas de este apartado se encuentra por arriba de 3, lo cual *a priori* se puede interpretar como que se encuentra una tendencia de los empleados hacia la satisfacción o acuerdo en la forma como se maneja este concepto en las prácticas de la empresa. Esto significa que existe un buen nivel de autonomía en los empleados de la empresa. A pesar de lo anterior, y como suele suceder en muchos casos, encontramos respuestas en las preguntas CL3 y CL4 que denotan insatisfacción o desacuerdo al respecto.



Gráfica 27: Media Aritmética de Autonomía

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de conocer más profundamente el comportamiento de este factor en particular a continuación se analizan los resultados de cada uno de los elementos de lo conforman.



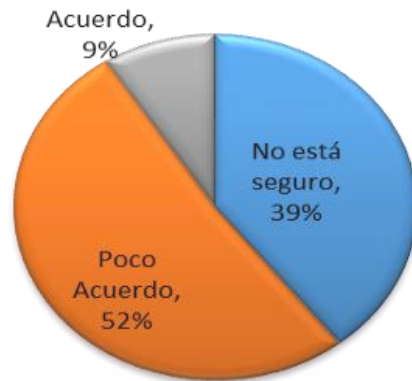
Gráfica 28: Frecuencias porcentuales Autonomía

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de conocer más profundamente el comportamiento de este factor en particular a continuación se analizan los resultados de cada uno de los elementos de lo conforman.

CL1 Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.

En cuanto a las decisiones que los trabajadores toman para el desarrollo de sus actividades, encontramos que solo el 9%, suele tomar la mayor parte de las decisiones que influyen en su trabajo, y un 52% manifiesta estar algo de acuerdo con la afirmación lo que puede indicar que se toman algunas decisiones pero no la mayoría, por otro lado el 39% se muestra indeciso sin saber identificar si es la mayoría o no de las decisiones que se toman su encargo o en que punto están o son capaces de tomar las decisiones. Esto nos muestra en definitiva que no existe un empoderamiento de los empleados en la realización de las actividades encargadas.



Gráfica 29: Toma de decisiones

CL2 Yo decido el modo en el que ejecutaré mi trabajo.

En lo referente a la autonomía en el modo o forma de realizar el trabajo, se encontró que el 58% se muestra un poco de acuerdo, esto es, más de la mitad del personal de alguna forma



Gráfica 30: Decisión del modo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

decide en algunos casos como realizar sus actividades, si le aunamos que un 18% dice estar de acuerdo en que cuenta con libertad para decidir la manera de realizar sus acciones, entonces tenemos un alto grado de autonomía en la forma de realizar el trabajo como tal; pero resulta importante resaltar que existe un 15% del personal que no está seguro de poder realizarlo de la manera que ellos consideren,

lo que bien puede ser porque no tienen claro que pueden hacerlo, o bien que distinguen hasta qué grado o punto pueden hacerlo. Además, existe un 9% que dice estar un poco en desacuerdo con la afirmación, lo que nos hace pensar en que estas personas no creen que puedan de verdad realizar el trabajo de la forma que consideren conveniente.

CL3 Yo propongo mis propias actividades de trabajo.

Al respecto de la propocisión de actividades en el trabajo, las resultas halladas mostraron que el 18% de los trabajadores cree que puede proponer sus actividades de trabajo, y el 36% está un poco de acuerdo con la aseveración, estos últimos pueden poseer ciertas funciones en las que pueden aportar y otro tanto que no, enseguida notamos que el 24% manifiesta no estar seguro de que exista la posibilidad de proponer sus actividades y un 12% dice estar un poco en desacuerdo con esta posibilidad.

De lo anterior podemos concluir que un poco más de la tercera parte de los empleados no cree, no sabe, o no considera proponer sus actividades de trabajo, esto nos lleva a pensar que a pesar de lo mecanico de ciertas actividades, y de lo rutinario que algunas puedan resultar, podría introducirse un vuelco en la forma de realizar las actividades y en la motivación por las mismas, si se involucra al personal en la definición de sus actividades actuales o futuras, pudiendo incluso resultar en una fuente de innovación al aprovechar el conocimiento y experiencia de estos en los procesos de trabajo.



Gráfica 31: Propuesta de actividades

Fuente: Elaboración propia

CL4 Yo determino los estándares de ejecución de mi trabajo.

En cuanto a la determinación de los niveles mínimos aceptables en la realización del trabajo como tal, tenemos que el 24% muestra estar de acuerdo con ser responsables de la definición de estos, un 39% manifiesta estar un poco de acuerdo, un 21% se dice indeciso, un 12 % algo en desacuerdo, y un 3% en total desacuerdo. Por lo tanto, podemos decir que no parece existir una forma de evaluar los estándares de trabajo, y que la mayoría del personal no tiene completamente claro si puede definir los niveles que se esperan de su



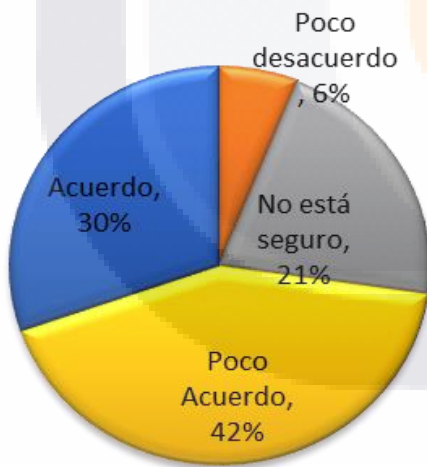
Gráfica 32: Estándares de trabajo

Fuente: Elaboración propia

trabajo, lo que puede ser un elemento de doble riesgo, la autonomía en cuanto en la definición de niveles esperados de realización puede encontrar empleados demasiado motivados, perfeccionistas y exigentes que buscan un resultado muy alto, o bien otros buscan solo un mínimo

aceptable. El punto a resaltar aquí es que la empresa debe tener claro el grado de autonomía en este aspecto, y después comunicar y asegurarse de que dicho punto esté completamente comprendido por todos los colaboradores.

CL5 Yo organizo mi trabajo como mejor me parece



Gráfica 33: Organización del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Revisando la libertad en lo referente a la organización del trabajo por parte de cada individuo, se encontró que: el 30% de las personas dice organizarse como mejor le parece, y un 42% adicional dice estar parcialmente de acuerdo, lo que puede implicar la libertad en algunos de los aspectos del trabajo y no así en otros, podrá sonar bastante bien que el 72% del personal manifiesta sentirse o saberse capaz de organizar su trabajo, contrastando con un 6% que reporta estar un poco en desacuerdo con la aseveración, lo que podría representar el deseo de mayor autonomía en este aspecto, pero lo más

importante aquí es recalcar que existe un 21% que responde no estar seguro de poder hacerlo.

RESUMEN DE RESULTADOS EN AUTONOMÍA:

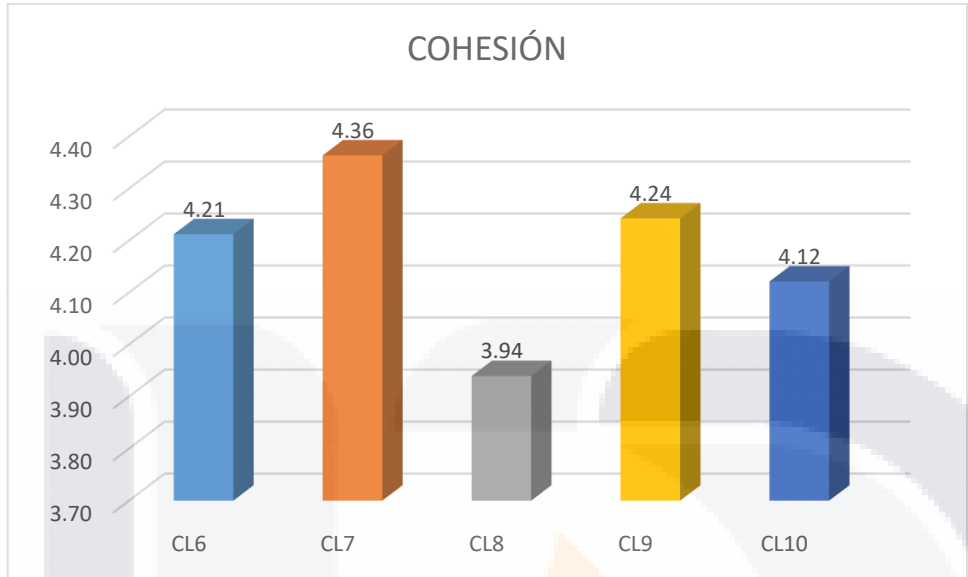
EL análisis de los elementos de este factor pone de manifiesto la contradicción en ciertos resultados, pues a pesar de las altas puntuaciones de un grupo, resulta evidente la falta de seguridad en otro, se considera un factor que requiere de un poco de trabajo y dirección para rendir mejores resultados. Entre los puntos a destacar tenemos:

1. Alrededor de la cuarta parte de los encuestados no está seguro de poseer autonomía en su empleo.
2. En contraparte, cerca del 20%, cree poseer autonomía en la realización de su trabajo.
3. Un alto porcentaje siente libertad para organizarse como desee para el desempeño de su trabajo.
4. Una gran parte del personal no tiene claro si puede proponer sus propias actividades en el trabajo.
5. La mayoría manifiesta sentir autonomía en la forma de realizar sus labores.

b) FACTOR COHESIÓN

El factor de Cohesión, muestra medias por encima del 3, lo que denota un nivel aceptable de este punto, no existen valores perdidos, y no existen respuestas en la frecuencia 1, correspondiente a la respuesta en desacuerdo, adicionalmente existe solo una respuesta en la frecuencia 2 o algo en desacuerdo, lo que demuestra lo adecuado del nivel de cohesión en la organización.

A pesar de lo anterior resulta prudente analizar las frecuencias de cada uno de los elementos que conforman este apartado, con el fin de posibilitar la interpretación más profunda de los resultados.



Gráfica 34: Media Aritmética Cohesión

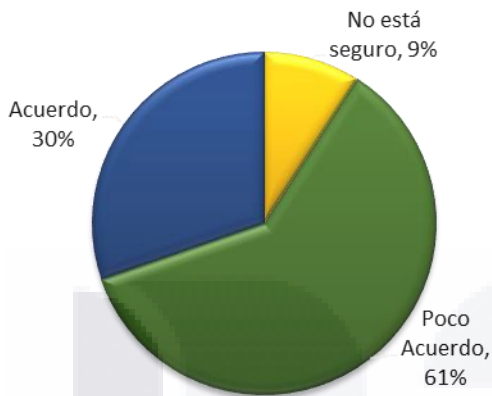
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Frecuencias Cohesión

	F1	F2	F3	F4	F5
CL6	0	0	3	20	10
CL7	0	0	2	17	14
CL8	0	0	13	9	11
CL9	0	1	1	20	11
CL10	0	0	6	17	10

Fuente: Elaboración Propia

CL6 Las personas que trabajan en esta empresa se ayudan unas a otras.



Gráfica 35: Ayuda entre compañeros

Fuente: Elaboración propia

Al cuestionar a las personas sobre el grado en que se ayudan unas a otras, agradablemente se encontró que el 30% responde estar de acuerdo con esta aseercción, mientras que un 61% denota estar un poco de acuerdo, y el 9% restante contesta no estar seguro. Así pues podemos concluir que en una tercera parte de los casos existe la cooperación y ayuda entre las personas, en casi dos teceras partes de los casos se ayudan muchas veces aunque otras no.

CL7 Las personas que trabajan en esta empresa se llevan bien entre sí.

Consultando acerca de si las personas se llevan bien, el 42% se manifiesta totalmente de acuerdo, y un 52% de acuerdo, y un 6% demuestra no estar de acuerdo. Por lo tanto, se puede afirmar que el personal se lleva bien.



Gráfica 36: Relación entre compañeros

Fuente: Elaboración propia

CL8 Las personas que trabajan en esta empresa tienen un interés personal los unos por los otros.

En lo que refiere al interés que muestran unas personas por las otras dentro de la organización, se encontró que, si bien el 33% responde que está de acuerdo, el 27% manifiesta estar un poco de acuerdo, pero un 39% dice no estar de acuerdo con la sentencia. Esto es importante porque o bien ese alto porcentaje de indecisión puede deberse a una amplia gama de posibilidades como: no sentir un interés sincero por parte de los demás, no sentir interés por o de los demás en todas las ocasiones, o similares.



Gráfica 37: Interés por los demás

Fuente: Elaboración propia

CL9 Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan aquí,

En relación con el sentimiento de trabajo en equipo, se observa un comportamiento similar al de la ayuda entre los miembros de la organización, un 33% cree totalmente que existe, y 61% muestra cierto grado de acuerdo, y solo un 6 % en duda o desacuerdo.



Gráfica 38: Espíritu de Trabajo en Equipo

Fuente: Elaboración propia

CL10 Siento que tengo mucho en común con las personas que trabajan en esta empresa.



Gráfica 39: Similitud entre las personas

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la similitud entre las personas que laboran en la compañía, se obtuvo que el 30% cree que existen cosas en común entre ellos, el 52% manifiesta que existe cierto grado de similitud con los demás y un 18% dice tener dudas al respecto sin que manifieste su desacuerdo. Esto es, ese 18% o no está integrado al grupo, o es demasiado nuevo para conocer a los otros, o algo similar; lo importante es puntualizar la importancia de ese 18% es una oportunidad de mejora para incrementar el nivel del factor Cohesión.

RESUMEN DE RESULTADOS EN COHESIÓN:

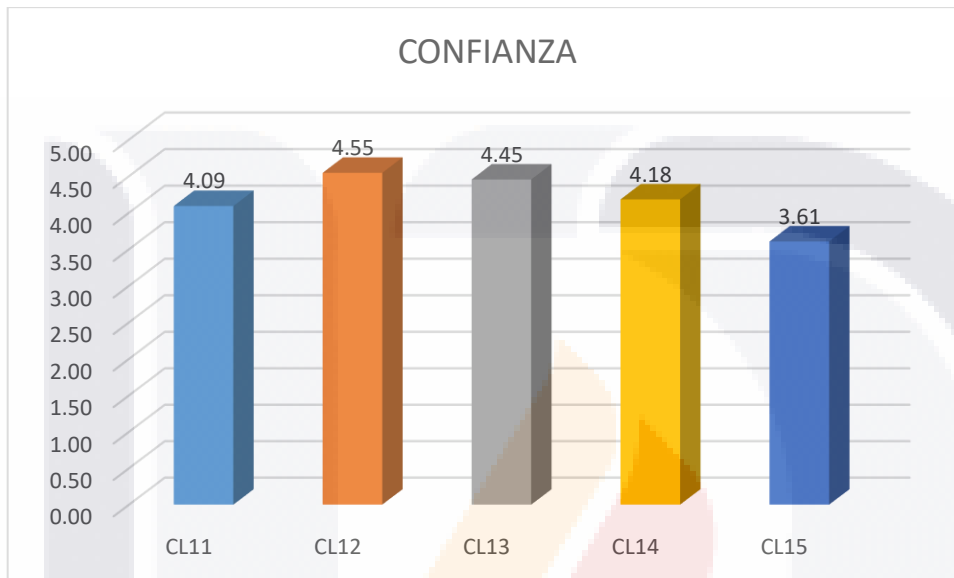
Existe un buen grado de cohesión en los empleados de Agropecuaria Martín. Las acciones requeridas para mejorar este aspecto serían mínimas. Los resultados se sintetizan de la siguiente forma:

1. Se perciben altos niveles de ayuda en el grupo.
2. Las personas se llevan bien unas con otras.
3. Existe un buen nivel de trabajo en equipo.
4. Se requiere fortalecer o guiar la forma en que los individuos pueden percibir, demostrar o requerir el interés de los demás en ellos. Ya que un alto porcentaje manifiesta la duda en cuanto a la percepción de este aspecto.

c) **FACTOR CONFIANZA**

De acuerdo con los datos obtenidos en el factor confianza podemos observar que, primeramente, en general la valoración es bastante buena con medias en 4 de los 5 elementos por encima de 4, lo que nos habla de una percepción positiva de la confianza entre los empleados; mas sin embargo, es pertinente mencionar que la quinta pregunta

presenta una media de 3.61, y es el único elemento que presenta valoraciones en la frecuencia 1, correspondiente a desacuerdo, aun así la mayoría de las respuestas del apartado oscilan entre 3 y 5, lo que puede interpretarse como positivo.



Gráfica 40: Media Aritmética Confianza

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Tabla de Frecuencias Confianza

	F1	F2	F3	F4	F5
CL11	0	0	10	10	13
CL12	0	0	0	15	18
CL13	0	1	1	13	18
CL14	0	0	4	19	10
CL15	5	4	4	6	14

Fuente: Elaboración Propia

Resulta pues interesante revisar los resultados de cada uno de los ítems de este factor.

CL11 Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento de forma confidencial.



Gráfica 41: Confidencialidad con el jefe

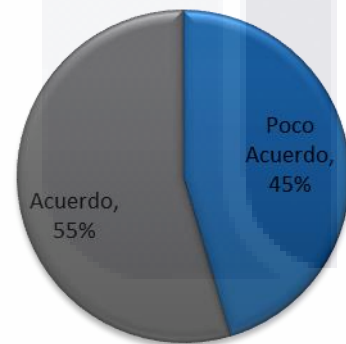
Fuente: Elaboración propia

La percepción de la confidencialidad por parte del jefe de cuestiones privadas que le son comunicadas, resulta en un 39% del personal que dice que confía en este aspecto, y un 30% está parcialmente de acuerdo con la afirmación. Dichos porcentajes pueden evaluarse de forma positiva y abarcan a la mayor parte del personal, pero resulta interesante destacar el 30% restante que manifiesta duda al respecto, lo que denota o bien la falta de confianza para tratar

aspectos confidenciales o privados con el jefe, o bien la falta de convicción en la creencia de que el jefe no divulgue dicha información, aspectos ambos negativos al referirnos al objeto de este ítem.

CL12 Mi jefe es una persona de principios bien definidos.

El 55% de los encuestados manifiestan su reconocimiento en que su jefe es una persona de principios, y el 45% dice estar parcialmente de acuerdo. Este resultado obliga a pensar en la forma de mejorar el resultado, pues no se considera positivo que tal alto porcentaje no perciba a su jefe como una persona de principios.



Gráfica 42: Principios del jefe

Fuente: Elaboración propia

CL13 Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.

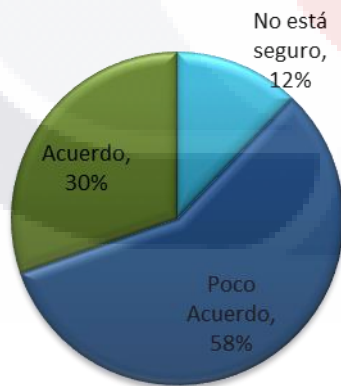
El 55% de los empleados responde que puede hablar con su jefe abiertamente, mientras que un 39% adicional está parcialmente de acuerdo con esta afirmación, y solo el 6% restante no manifiesta acuerdo al respecto.



Gráfica 43: Apertura del jefe
 Fuente: Elaboración propia

CL14 Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.

En lo referente a la percepción que se tiene del cumplimiento de compromisos o promesas



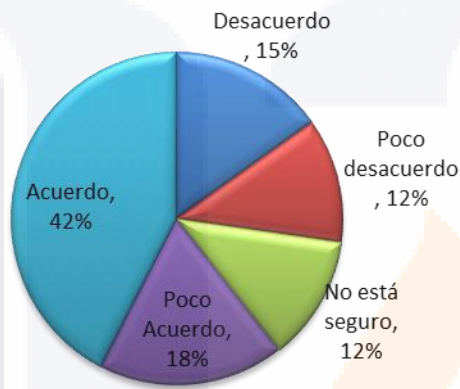
Gráfica 44: Cumplimiento de compromisos y promesas
 Fuente: Elaboración propia

del jefe para con el empleado, se encontró que un 30% está de acuerdo con este, mientras que un 58% manifiesta un acuerdo parcial, pero un 12% no está seguro al respecto. Esto nos lleva a resaltar que, si a primera vista el resultado parece positivo, ese 58% representa una mayoría que no precisamente cree que se cumplen los compromisos al 100%, y si lo agregamos al 12%

con duda, representan en 70% de los empleados, sin una buena percepción en este aspecto.

CL15 No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.

Al cuestionar al personal acerca de la probabilidad de que su jefe le brinde consejo, el 42% manifiesta que es probable que su jefe le dé un buen consejo, y un 18% dice estar poco de acuerdo con esta misma probabilidad, mientras que un 12% se muestra dudoso entre si el consejo sería bueno o malo, y una cantidad similar (12%), dice estar un poco de acuerdo en que el consejo será malo. Sin embargo, para el interés que nos ocupa, resulta a sobremanera interesante que el 15% de los encuestados responde creer que es probable que su jefe le dé un “mal consejo”.



Gráfica 45: Probabilidad que el jefe dé un mal consejo

Fuente: Elaboración propia

Lo cual resulta negativo desde la perspectiva de la organización, pues sin saber a ciencia cierta sobre que situaciones personales emitieron tal juicio, es importante tanto la confianza como el respeto y la imagen de liderazgo que el jefe proyecta.

RESUMEN DE RESULTADOS DE CONFIANZA

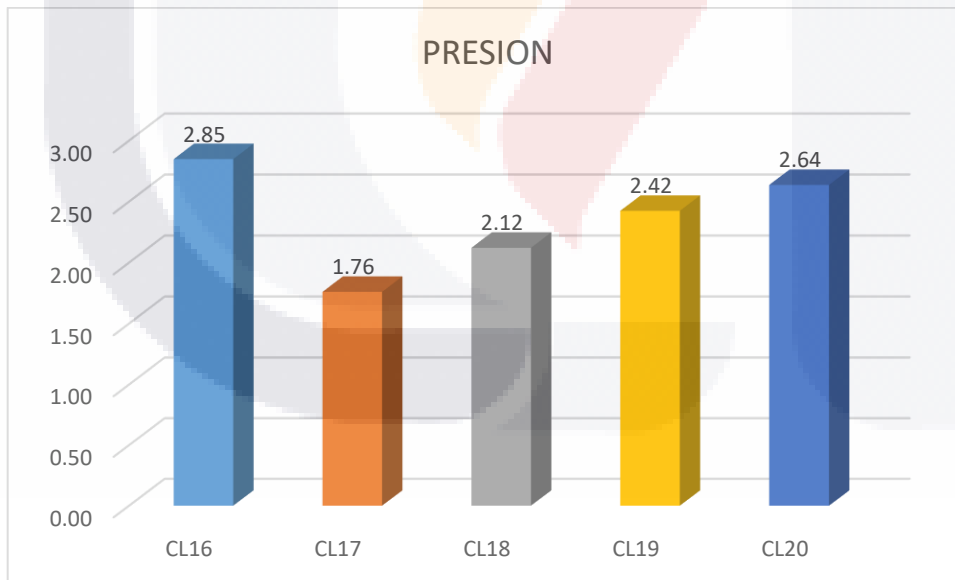
A nivel general este apartado parece no tener mayor problema, mas como suele suceder en todos los casos, presenta varios puntos que dan pauta a mejorar la situación presente:

1. Existe un 30% de miembros de la organización de desconfían de la confidencialidad de las situaciones que le comentan a su jefe.
2. Sólo un 55% cree totalmente que su jefe es una persona de principios.

3. No todo el personal cree que puede hablar abiertamente con su jefe, un 39% está parcialmente de acuerdo con la idea de hablar abiertamente con su jefe, e incluso un 3% dice que no es posible del todo.
4. Sólo el 30% considera estar completamente de acuerdo en que su jefe cumple con los compromisos pactados entre ellos.
5. Un 15% cree que es probable que su jefe le dé un mal consejo.

d) FACTOR PRESIÓN

Otro componente estudiado al evaluar el clima laboral fue la presión, y al evaluar los resultados generales de este tenemos que esta variable presenta medias de alrededor de 2 (un poco en desacuerdo) Cabe mencionar que las preguntas están midiendo la presión en el trabajo, por lo que puede considerarse hasta cierto punto un aspectos negativo, pero de acuerdo con la valoración de las medias se puede concluir que no se está hablando de un nivel de presión excesivo, aunque existe un poco de ella.



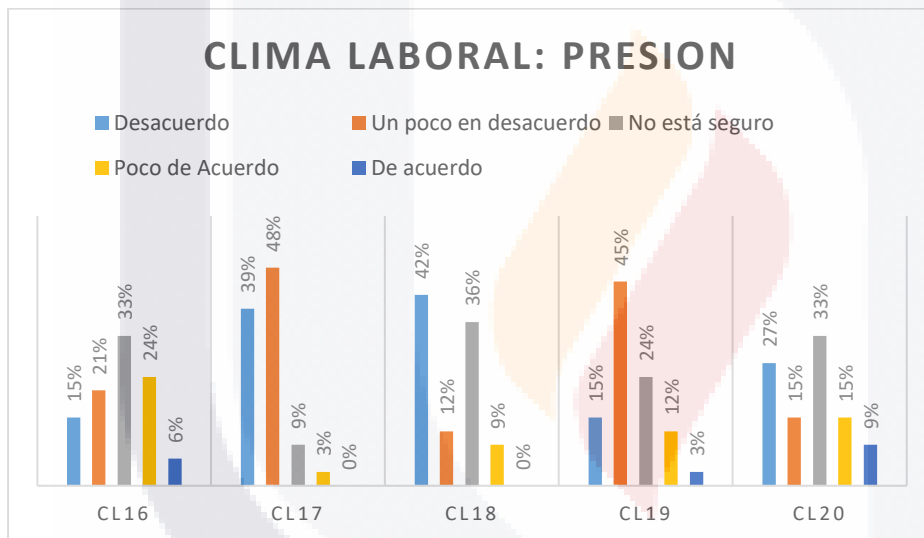
Gráfica 46: Media Aritmética Presión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Frecuencias Presión

	F1	F2	F3	F4	F5
CL16	5	7	11	8	2
CL17	13	16	3	1	0
CL18	14	4	12	3	0
CL19	5	15	8	4	1
CL20	9	5	11	5	3

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 47: Frecuencias Porcentuales Presión

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se desprende la idea, de la imperante necesidad de analizar cada uno de los ítems de este apartado para encontrar los puntos susceptibles de ser trabajados y mejorados.

CL16 Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.



Gráfica 48: Carga de Trabajo

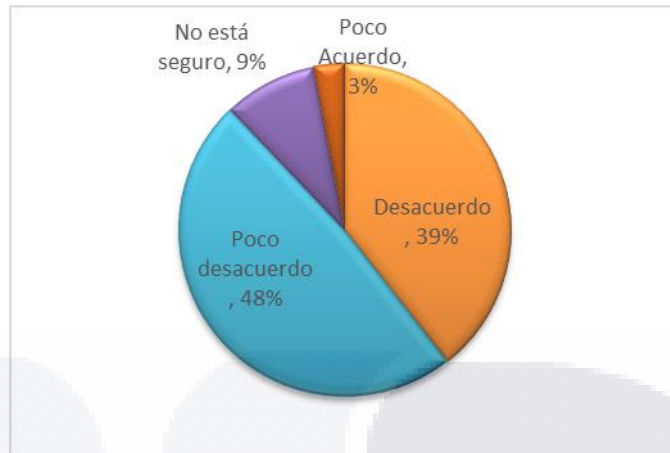
Fuente: Elaboración propia

Referente a la carga de trabajo con respecto al tiempo para la realización del mismo, se obtuvo que sólo el 6% considera que es excesiva, mientras un 24% parcialmente cree que es inadecuada, por otro lado, un 15% cree que es adecuada y otro 21% la considera parcialmente adecuada. Lo que nos dice que un 45% del personal manifiesta que requiere de un poco de esfuerzo adicional para cumplir sus labores en tiempo, y un

6% cree verdaderamente estar abrumado por el trabajo. La tercera parte del personal no sabe definir qué tan adecuada es, debido tal vez a variación en las cargas de acuerdo a temporadas, condiciones que se presenten.

CL17 Esta empresa no es un lugar relajado para trabajar.

Contrastando la pregunta anterior con el cuestionamiento del nivel de relajación en el trabajo encontramos que el 39% se muestra de acuerdo en que la empresa es un lugar relajado para trabajar, un 48% adicional dice estar poco de acuerdo con esta afirmación, y solo un 3% manifiesta un desacuerdo parcial. Esto nos lleva a pensar que, si bien las cargas de trabajo pueden variar de acuerdo a temporadas o condiciones, la generalidad de los empleados no se siente demasiado presionada en el trabajo, solo unos pocos que podrían coincidir con aquellos que están abrumados con sus cargas de trabajo.



Gráfica 49: Estrés en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

CL18 En casa, a veces, temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo.



Gráfica 50: Extensión de trabajo a casa

Fuente: Elaboración propia

Al cuestionar sobre la presión del trabajo en horas no dedicadas al mismo, se encontró que solo un 9% manifiesta tener esta problemática, porcentaje similar al de aquellos que se sienten presionados y abrumados por la carga de trabajo, en general el 42% responde claramente no tener este problema, mientras que un 12% se muestra parcialmente en desacuerdo y un 9% parcialmente de acuerdo, lo que nos suma un total de

21% que podría presentar la problemática alguna vez, mientras que un 36% se manifiesta duda, lo que podría significar que no se han encontrado en la situación planteada.

CL19 Me siento como sí nunca tuviera un día libre.

Acerca del sentimiento de contar con sus días de descanso y de la liberación de la responsabilidad del trabajo durante estos, se obtuvo que el 3% del personal está presionado de forma continua al grado de tener un sentimiento de no descanso. Aunado a lo anterior tenemos un 12% que se dice parcialmente de acuerdo con la ausencia de descanso. Por otro lado, tenemos que el 15% de los miembros de la organización se dicen sin problemática alguno a este respecto, y un 45% parecen parcialmente en desacuerdo, lo que se puede interpretar como un cansancio que no se logra desechar en los días de descanso establecidos, y por último se menciona que el 24% de los empleados se manifiesta inseguro en cuanto a la evaluación de la afirmación.



Gráfica 51: Ausencia de Descanso

Fuente: Elaboración propia

CL20 Muchos de los trabajadores de esta empresa, a mí mismo nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.

En lo referente al cuestionamiento acerca del nivel de estrés percibido en los compañeros de su mismo nivel se obtuvo que solo el 9% perciben estrés en sus pares, lo que nos lleva de nuevo a la conclusión de que se trata de un grupo específico que se encuentra sobrecargado de trabajo y presionado por el mismo. En lo concerniente al resto, un 15% se manifiesta parcialmente de acuerdo en la percepción de estrés entre los miembros de su mismo



Gráfica 52: Estrés en el grupo

Fuente: Elaboración propia

nivel, un 33% en duda, un 27% dice que sus compañeros no están estresados, y un 15% más también se dice parcialmente en desacuerdo.

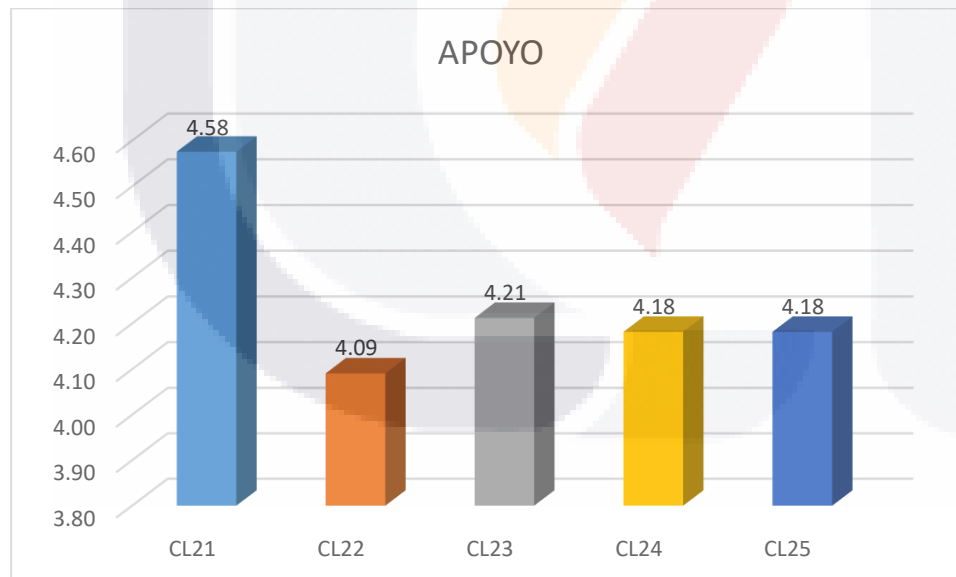
RESUMEN DE RESULTADOS DEL FACTOR PRESION:

Para sintetizar la información analizada en las 5 preguntas relativas a presión en el trabajo, debemos destacar lo siguiente:

- Un pequeño porcentaje de los empleados son quienes manifiestan niveles de presión altos, con cargas de trabajo elevadas y traslado de responsabilidades a sus horas de descanso, mientras el resto refiere niveles medios y aceptables.

e) FACTOR APOYO

En cuanto al factor apoyo se encontraron los siguientes resultados referentes al análisis general de las medias aritméticas de los ítems, así como a la interpretación de las frecuencias resultantes.



Gráfica 53: Media Aritmética Apoyo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las medias presentadas, se entiende que el nivel de apoyo percibido entre los empleados se encuentran en niveles elevados y positivos, lo que destaca la buena actuación del jefe en este aspecto.

Tabla 23: Frecuencias Apoyo

	F1	F2	F3	F4	F5
CL21	0	0	2	10	21
CL22	0	0	6	18	9
CL23	0	1	2	19	11
CL24	0	2	3	15	13
CL25	0	1	3	18	11

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las frecuencias de respuesta para cada una de las preguntas, vemos que la tendencia es hacia los niveles altos, es decir de acuerdo y parcialmente de acuerdo, más hay que notar que existen algunas respuestas en un poco en desacuerdo y una cantidad regular en indecisos. Se procede al análisis individual de cada ítem para identificar los puntos de mejora en lo que refiere al factor apoyo.

CL21 Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito.

En cuanto al apoyo que se recibe del jefe, la evaluación resulta muy positiva, el 64% de los encuestados responden tener el apoyo que requiere cuando lo requiere, y un 30% dice estar parcialmente de acuerdo con este punto, el 6% restante no manifiesta desacuerdo, sino duda, lo que puede significar que o no ha requerido de apoyo o no ha sabido identificar las situaciones en que lo ha requerido y la forma en que se lo han brindado.



Gráfica 54: Ayuda del jefe

Fuente: Elaboración propia

CL22 A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.



Gráfica 55: Interés del jefe en el desarrollo

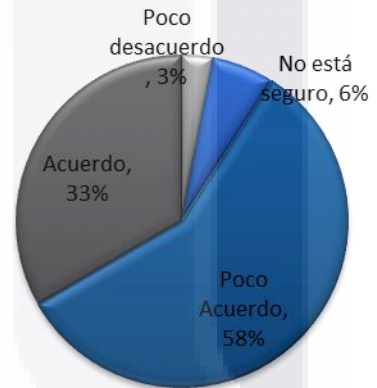
Fuente: Elaboración propia

Conscientes de que no existe un alto grado de profesionalización o especialización dadas las actividades de las mayoría de los empleados, en cuanto al interés por el desarrollo profesional de los trabajadores tenemos que un 27% percibe esta preocupación por parte de su jefe, mientras un 55% adicional la percibe parcialmente, y el 18% restante no está seguro, lo que nos dice que no existe una percepción negativa en cuanto a la preocupación del jefe por el desarrollo de la

gente, lo que puede interpretarse como positivo.

CL23 Mi jefe me respalda al 100%.

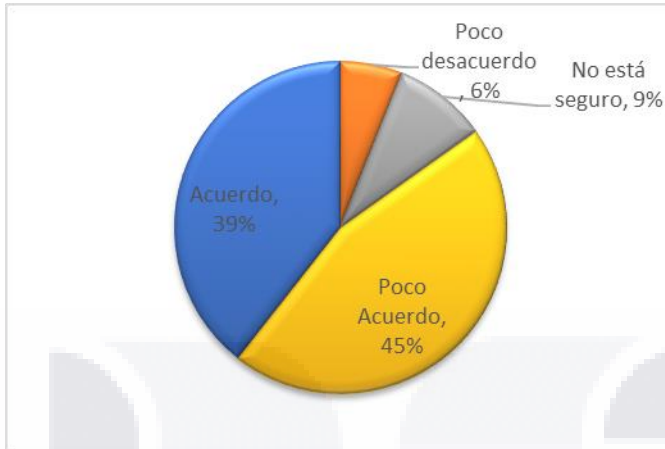
Referente al respaldo que los colaboradores sienten de su jefe, se encontró que el 33% está completamente seguro de recibir dicho respaldo, mientras que un 58% está parcialmente de acuerdo, un 6% manifiesta duda, y solo un 3% dice no ser respaldado por su jefe.



Gráfica 56: Respaldo

Fuente: Elaboración propia

CL24 Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.



Gráfica 57: Facilidad para tratar problemas

Fuente: Elaboración propia

Cuando se cuestiona acerca de la facilidad para tratar problemas de trabajo con el jefe, el 39% de los trabajadores percibe dicha disponibilidad por parte del superior, mientras que un 45% dice estar un poco de acuerdo con la afirmación, un 9% no está seguro, y solo un 6% dice estar un poco en desacuerdo con la existencia de esta posibilidad.

CL25 Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.



Gráfica 58: Respaldo y Aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al respaldo que se recibe del jefe, pero aunado a la libertad de aprender de los errores, es decir el apoyo a pesar de las equivocaciones y la libertad de acción que esto implica, se encontró que el 33% de los encuestados manifiestan su acuerdo con esta afirmación, y un 55% adicional un acuerdo parcial, sólo un 3% se manifiesta parcialmente en contra, y el resto se

declara en duda.

RESUMEN DE RESULTADOS DEL FACTOR APOYO

De forma general podemos resumir los resultados encontrados en este apartado en los siguientes puntos:

1. Una tercera parte del personal, en general, muestra percibir un apoyo del jefe inmediato.
2. Cerca de un 50%, declara percibir un apoyo parcialmente.
3. En cuanto al apoyo cuando se requiere por parte del jefe inmediato, se tiene una percepción positiva, al no encontrar evaluaciones negativas; situación similar con el interés por el desarrollo profesional del personal.
4. En cuanto al apoyo a pesar de los errores, dejando que estos se conviertan en una oportunidad de aprendizaje para el empleado, también se encuentra una evaluación muy positiva, solo un 3% dice estar parcialmente en desacuerdo, y una tercera parte del personal está completamente seguro de esta situación.

f) **FACTOR RECONOCIMIENTO**



Gráfica 59: Media Aritmética Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los resultados del factor reconocimiento nos lleva a puntualizar que las medias se encuentran entre 3.15 (CL27) y 4.27 (CL29), por lo que se concluye que el nivel de reconocimiento es adecuado, y con una tendencia positiva, existiendo elementos que pueden ser trabajados con la finalidad de mejorarse.

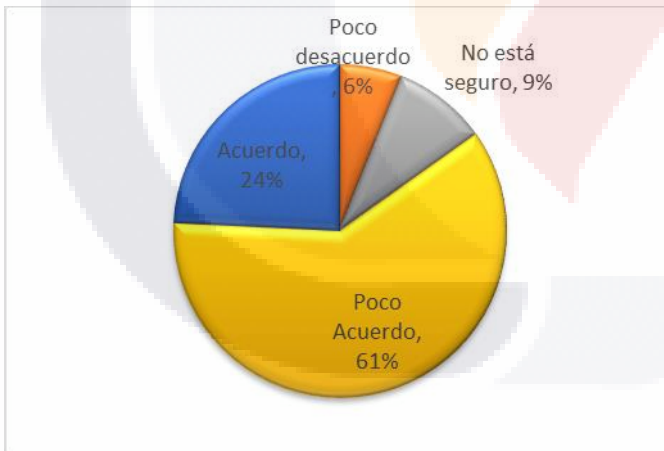
Tabla 24: Frecuencias Reconocimiento

	F1	F2	F3	F4	F5
CL26	0	2	3	20	8
CL27	3	6	11	9	4
CL28	0	0	4	22	7
CL29	0	1	2	17	13
CL30	0	3	12	13	5

Fuente: Elaboración propia

Para entender el comportamiento de cada elemento de acuerdo a las frecuencias presentadas se procede al análisis particular de las mismas:

CL26 Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.



Gráfica 60: Reconocimiento por trabajo bien hecho

Fuente: Elaboración propia

El 24% del personal sabe que cuando realiza bien su trabajo recibe una felicitación, mientras que un 61% se manifiesta parcialmente de acuerdo, lo que puede interpretarse como que no la recibe todas las veces, esto lo podemos sumar a un 6% que se dice parcialmente en desacuerdo que puede tener la misma interpretación, y el resto manifiesta duda.

CL27 Solamente se habla de mi rendimiento cuando cometo un error.

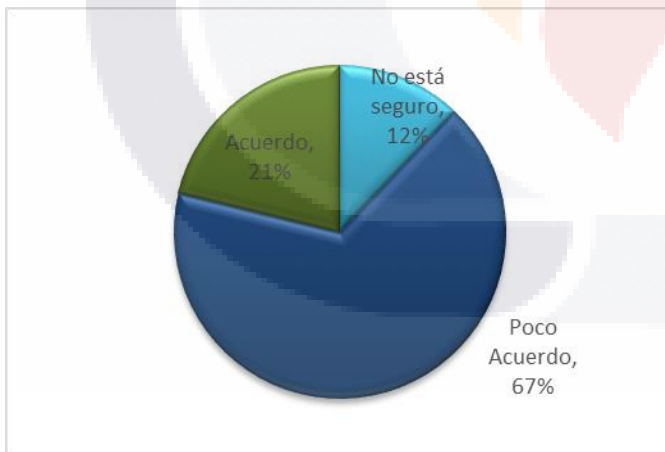
Al preguntar sobre si se habla de su rendimiento al cometer un error, un 12% de los colaboradores declara que sí, solo se habla de su rendimiento cuando comenten un error, y un 27% adicional dice estar parcialmente de acuerdo, mientras que un 18% está un poco en desacuerdo, y un 9% manifiesta que no solo se habla de su rendimiento cuando se equivocan, la tercera parte de los empleados se dice en duda, lo que nos habla de la necesidad de que los empleados conozcan que se habla de su rendimiento.



Gráfica 61: Rendimiento y errores

Fuente: Elaboración propia

CL28 Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.



Gráfica 62: Comunicación de Fortalezas

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

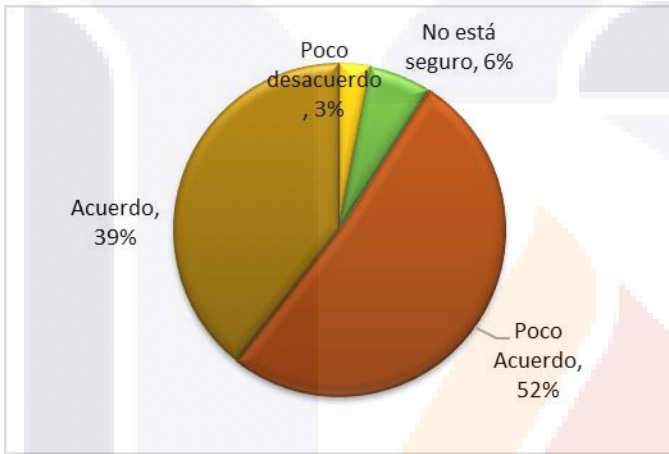
En lo referente al conocimiento del jefe con respecto a aquellas actividades o funciones que le resultan muy bien al empleado, tenemos que sólo el 21% dice que su jefe conoce sus puntos fuertes y se los menciona, y un 67% más se manifiesta parcialmente de acuerdo, mientras que el 12% declara duda al respecto. En cuanto a este punto podemos notar, primeramente, la

importancia de destacar los puntos fuertes de las personas como estrategia de motivación e incluso de capacitación o ayuda

en entrenamiento de otros, y también puntualizar la positiva falta de evaluaciones negativas al respecto.

CL29 Mi jefe es rápido para reconocer un trabajo bien ejecutado.

En cuanto a la habilidad del jefe para reconocer un trabajo bien realizado, los resultados



Gráfica 63: Rápido reconocimiento del trabajo bien hecho

Fuente: Elaboración propia

obtenidos fueron que el 39% del personal reconoce que su jefe posee dicha habilidad, un 52% se manifiesta parcialmente de acuerdo, y solo un 3% parcialmente en desacuerdo, mientras que un 6% no sabe. Por lo tanto, concluimos que, en general, se reconoce, más allá de la habilidad del jefe para reconocer que el trabajo se hace bien, que por el mismo motivo tiene el conocimiento de cómo debe

hacerse el trabajo en cuestión, lo cual es muy positivo, al hablar de cuestiones sobre todo de liderazgo, y de la consciencia del empleado de que su jefe sabe quién realiza bien las cosas y por qué.

CL30 Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

Un 15% del personal refiere ser utilizado como ejemplo de cómo hacer las cosas, lo cual representa indudablemente aunado a la satisfacción producida en dichas personas, una fuerza alterna para el jefe que puede en algún momento delegar la responsabilidad de capacitar a otros en estas personas. Contrariamente un 9% declara estar un poco en desacuerdo con esta afirmación, lo que nos habla de aquel personal que puede no estar realizando las actividades de forma correcta, o que cree hacerlo bien pero no ser reconocido.



Gráfica 64: Ejemplo de lo que se debe hacer

Fuente: Elaboración propia

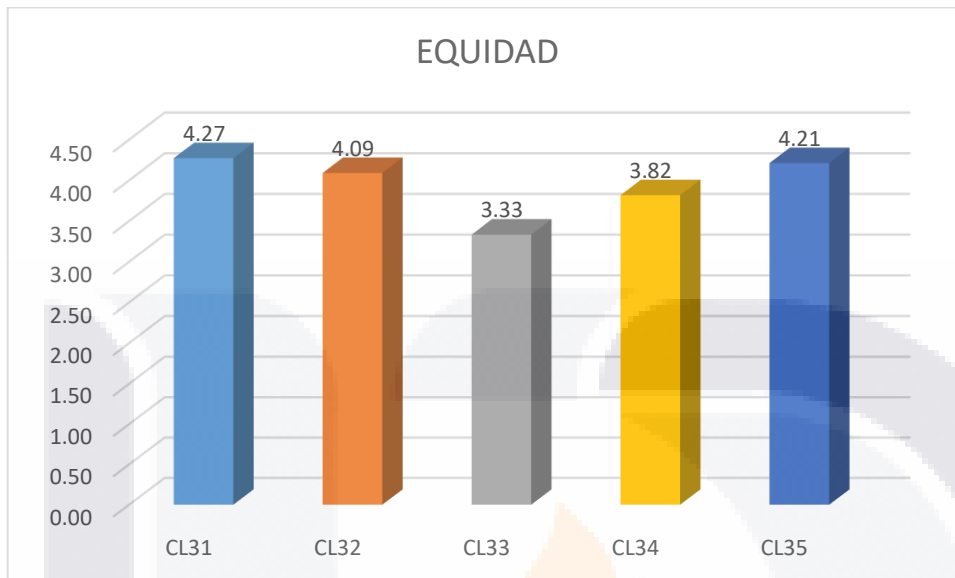
RESUMEN DE RESULTADOS DEL FACTOR RECONOCIMIENTO

Para facilitar los resultados obtenidos del análisis de los ítems del factor reconocimiento debemos puntualizar lo siguiente:

1. Los empleados reconocen la habilidad del jefe para identificar un trabajo bien hecho, y por lo tanto la capacidad del jefe como tal y su conocimiento del trabajo.
2. Se requiere fortalecer el conocimiento entre los empleados de que se observa su rendimiento, pues un alto porcentaje se manifiesta en duda en cuanto a la forma como se habla de su rendimiento.
3. Se puede utilizar la identificación y comunicación a los empleados de sus puntos fuertes, tanto como estrategia de motivación, como herramienta de los jefes para capacitar o apoyarse en empleados que dominan ciertas actividades.

g) FACTOR EQUIDAD

Analizando ahora el factor equidad podemos ver que las medias aritméticas de los ítems que la componen se encuentran por encima de 3, lo que se interpreta de forma general como un nivel aceptable en la percepción de este factor, pues las evaluaciones arriba de 3 se consideran positivas aun cuando puedan presentar posibles mejoras.



Gráfica 65: Media Aritmética Equidad

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Frecuencias Equidad

	F1	F2	F3	F4	F5
CL31	0	0	2	20	11
CL32	0	0	7	16	10
CL33	1	7	9	12	4
CL34	0	0	15	9	9
CL35	0	0	8	10	15

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera que en los factores anteriores y con la finalidad de entender mejor el comportamiento de este en específico a continuación se analizan las frecuencias de cada una de las preguntas que lo componen.

CL31 Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.

Referente a la consideración del trato justo del jefe hacia el empleado, el 33% de los



trabajadores dicen estar completamente de acuerdo, mientras un 61% dice estar parcialmente de acuerdo y un 6% no estar seguro, por lo que podemos decir que de forma general la percepción de trato justo por parte de los jefes es positiva, pero a pesar de eso es susceptible de mejorar de tal manera que se busque la percepción contundente

Gráfica 66: Trato justo

Fuente: Elaboración propia

de justicia, como un valor de las relaciones en la empresa que fomente la percepción positiva de la misma.

CL32 Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.

Por lo concerniente a la fijación de objetivos o metas para los trabajadores por parte del jefe, encontramos una respuesta positiva, pues el 30% reconoce que son razonables, y un

48% se encuentra al menos un poco de acuerdo con este aspecto, mientras que el 21% restante muestra duda, siendo este punto el que se pretende destacar, pues es importante que el empleado en primer instancia conozca lo que se espera de él y en segunda instancia lo considere justo y alcanzable, de ahí que se marque como oportunidad para el jefe el platicar al respecto con los empleados generando



Gráfica 67: Fijación de Objetivos

Fuente: Elaboración propia

un dialogo en el que se entienda perfectamente el objetivo y la forma como se mide.

CL33 Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.

La evaluación de la posibilidad de un halago por parte del jefe, va encaminada no solo a la manifestación de la observación o reconocimiento de una labor, sino también a la utilización



Gráfica 68: Halagos

Fuente: Elaboración propia

de este como una estrategia de motivación y de orgullo para el empleado, de ahí la importancia de esta pregunta, pues el abuso en el uso de halagos hace que pierda su efectividad, al respecto se encontró que el 12% de las personas no cree probable que su jefe lo halague sin existir una razón, mientras otro 36% también manifiesta la negación de esta

probabilidad aunque en una forma menos segura, un 27% no sabe, un 21% cree que es un poco probable que se le halague sin motivo y un 3% se encuentra seguro de la probabilidad de este comportamiento. Se destaca que el porcentaje de duda, con el que manifiesta un poco o una segura creencia en que esto sucede se considera alto pues en conjunto representa la mayor parte del personal.

CL34 Mi jefe no tiene favoritos.

El favoritismo hacia algún empleado es una cuestión que se considera negativa para el óptimo desempeño del grupo, así como para el ambiente adecuado de trabajo, pues puede provocar roces innecesarios, al cuestionar sobre esto, los resultados muestran que el 27% del personal considera que no existen favoritos, el 27% está parcialmente de acuerdo en su inexistencia, y un 45% se dice no estar seguro.

Este último resultado es el que parece interesante de destacar, pues se considera importante que los empleados sean plenamente conscientes de que en cuestiones laborales todos son evaluados de la misma manera, sin importar ningún tipo de lazos o afectos entre jefe y subordinados.



Gráfica 69: Ausencia de Favoritismo

Fuente: Elaboración propia

CL35 Si mi jefe despide a alguien probablemente esa persona se lo merece.

Al cuestionar a los empleados sobre las razones justas por las que alguien es despedido



Gráfica 70: Justificación de Despidos

Fuente: Elaboración propia

se encontró una respuesta favorable, pues el 45% dice que las personas que son despedidas lo merecen, un 30% dice estar parcialmente de acuerdo en que así es, y un 24% dice estar en duda, probablemente por desconocer las causas de despido de otros; cabe destacar la ausencia de percepciones negativas, es decir la idea de que se despide a las personas sin

motivos.

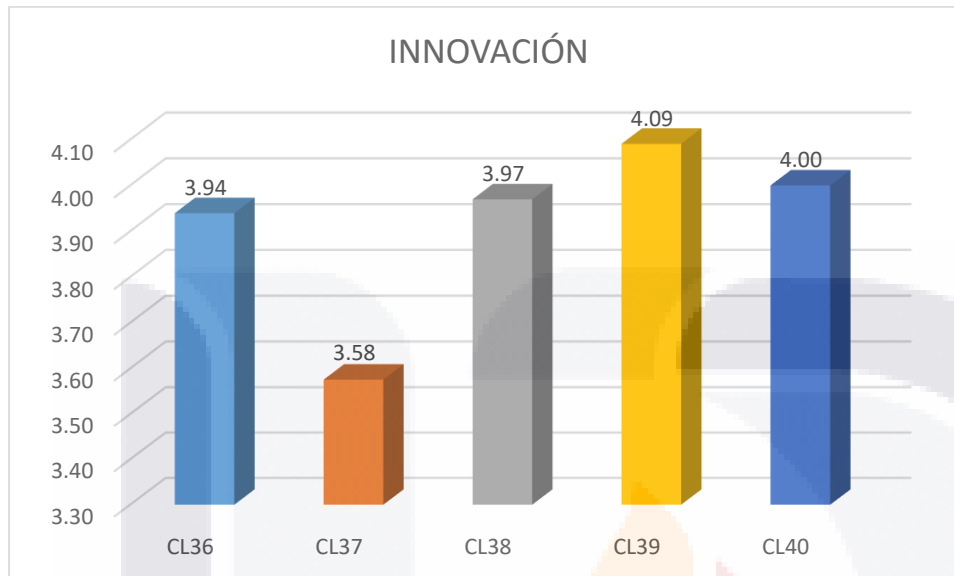
RESUMEN DE RESULTADOS DEL FACTOR EQUIDAD

De forma ordinaria podemos decir que la percepción de la equidad entre los miembros de la organización es positiva, pues se carece de respuestas negativas a las preguntas que lo integran, pero es importante notar lo siguiente:

1. Solo una tercera parte del personal posee una percepción de completa equidad, mientras que las dos terceras partes restantes dudan o creen parcialmente en este concepto.
2. Existe un 45% de personas que dudan de la inexistencia de favoritismos por parte de los jefes, lo que puede mermar el ambiente laboral, pues no creen firmemente que recibirán del jefe un trato igual.
3. Cerca de un 30% manifiesta un acuerdo parcial en la percepción de la equidad en el trabajo, porcentaje que puede reducirse para buscar mejores resultados.
4. Parece que se está haciendo un uso inadecuado de los halagos acorde con el desarrollo del trabajo, pues un alto porcentaje se muestra dudoso, lo que puede sugerir que no han recibido halago alguno o que no han visto que se le halague a otro y por lo tanto son incapaces de emitir un juicio; y por otro lado otro porcentaje elevado muestra desacuerdo en cuanto a que el halago corresponda a un trabajo bien realizado. La suma de ambos porcentajes representa cerca del 50% del personal, por lo que se considera un punto de mejora.
5. Es muy positivo que los empleados consideren que los despidos están debidamente motivados y fundamentados, pues esto representa una forma de seguridad en los empleados en que no serán separados de su empleo sin razón.

h) FACTOR INNOVACIÓN

Al respecto del factor innovación se puede observar que se encontró una media aritmética en las respuestas por arriba de 3.5 en todos los elementos que integran este punto. Lo que se interpreta como un nivel positivo de innovación, o fomento de la misma entre los empleados de la misma.



Gráfica 71: Media Aritmética Innovación

Fuente Elaboración propia

Tabla 26. Frecuencias Innovación

	F1	F2	F3	F4	F5
CL36	0	4	3	17	9
CL37	1	4	8	15	5
CL38	0	1	5	21	6
CL39	0	2	2	20	9
CL40	0	3	3	18	9

Fuente Elaboración propia

CL36 Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.

En lo que concierne a la motivación para que los empleados desarrollen sus ideas, tenemos que un 27% manifiesta que su jefe los anima a desarrollarlas, otro 52% dice estar un poco de acuerdo en que su jefe los anime, un 9% no está seguro y un 12% no está completamente de acuerdo.

Entonces podemos decir que existen casos en que, si se promueve este comportamiento, pero existen limitaciones para hacerlo, sin tener la información que nos permita afirmar en qué casos o personas se aplica y en cuáles no.

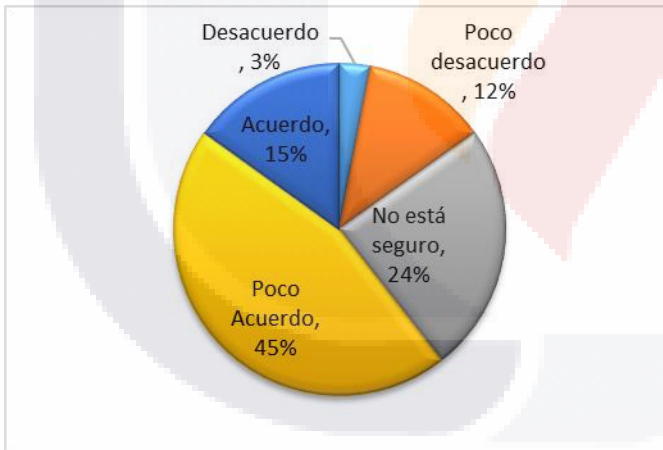


Gráfica 72: Motivación a desarrollar ideas

Fuente: Elaboración propia

CL37 A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.

Por lo que se refiere al gusto por el jefe de que los trabajadores realicen su trabajo de formas diferentes, sólo un 15% dice estar de acuerdo, pero un 45% responde estar un poco de acuerdo, por lo que podemos decir que de cierta forma existe la posibilidad de que realicen ciertas actividades de formas nuevas, pero no todas. En el polo opuesto existe un 3% que manifiesta el desacuerdo con la afirmación y un 12% adicional que dice estar un poco en desacuerdo, esto es este bloque de personas probablemente desean hacer cambios que no les son permitidos, sin tener información de los casos y procedencia de estas acciones. Cabe resaltar que existe un 24% que está en duda, tal vez pueda resultar interesante que el personal conozca en qué casos puede realizar actividades a su propia manera y en cuáles no.



Gráfica 73: Nuevas formas de hacer las cosas

Fuente: Elaboración propia

de acuerdo, por lo que podemos decir que de cierta forma existe la posibilidad de que realicen ciertas actividades de formas nuevas, pero no todas. En el polo opuesto existe un 3% que manifiesta el desacuerdo con la afirmación y un 12% adicional que dice estar un poco en desacuerdo, esto es este bloque de personas probablemente desean hacer cambios que no les son permitidos, sin tener información de los casos y procedencia de estas acciones. Cabe resaltar que existe un 24% que está en duda, tal vez pueda resultar interesante que el personal conozca en qué casos puede realizar actividades a su propia manera y en cuáles no.

CL38 Mi jefe me anima a mejorar la forma de hacer las cosas.

Cuando cuestionamos sobre la motivación que proporciona el jefe para mejorar la forma de hacer las cosas, se encontró que un 18% cree que su jefe lo anima a mejorarlas, mientras un 64% adicional está parcialmente de acuerdo con dicha afirmación, un 15% no está seguro, y solo un 3% dice estar un poco en desacuerdo. Se puede interpretar entonces que existe un grupo de personas o actividades en las que se está fomentando el mejoramiento por parte de los trabajadores, pero no existe la completa libertad para realizar dichas mejoras en toda la empresa o funciones, de ahí los acuerdos parciales o dudas, por lo que se requiere estandarizar y definir la forma en que se fomentará que los empleados contribuyan con mejoras.



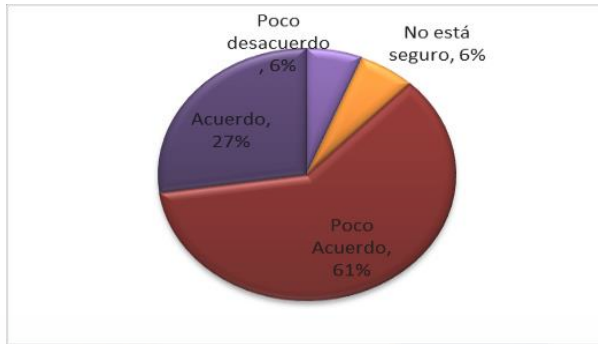
Gráfica 74: Mejora de Procesos

Fuente: Elaboración propia

CL39 Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

Ahora bien, en cuanto a la forma en que se anima a los empleados a buscar nuevas soluciones a los problemas comunes, encontramos que el 27% responde que su jefe lo anima a buscar esas nuevas soluciones, y un 61% dice estar un poco de acuerdo con esta afirmación, mientras un 6% dice estar poco en desacuerdo y un 6% en duda.

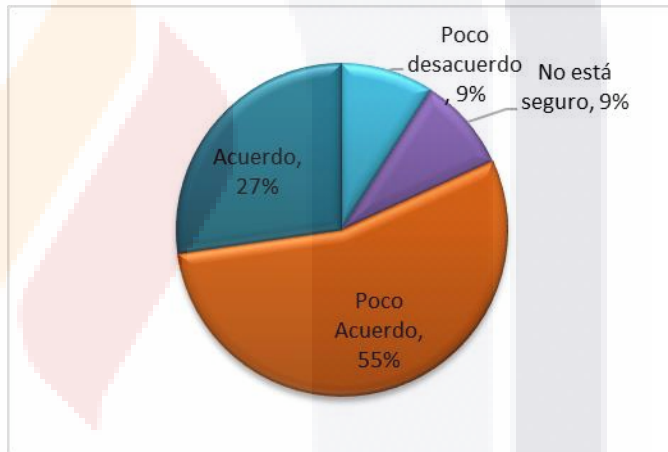
Por lo anterior podemos concluir que, si bien existe la intención de fomentar el desarrollo de nuevas soluciones para los problemas comunes, no existe la libertad absoluta para hacerlas o la forma en que se hacen no está determinada, aun así, la percepción en general de los empleados es que existe la posibilidad y disposición de los jefes por que la situación se presente.



Gráfica 75: Nuevas soluciones a viejos problemas

CL40 Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas.

Referente a la valoración que se da a las nuevas aportaciones de los empleados para mejorar las cosas, se encontró que un 27% afirma que su jefe valora sus aportaciones, un 55% está parcialmente de acuerdo, un 9% dudoso, y un 9% un poco de desacuerdo. De lo anterior se concluye que existe la percepción de que se valoran las aportaciones de mejora, pero no en todos los casos.



Gráfica 76: Valoración de la Innovación

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN DE RESULTADOS DEL FACTOR INNOVACION

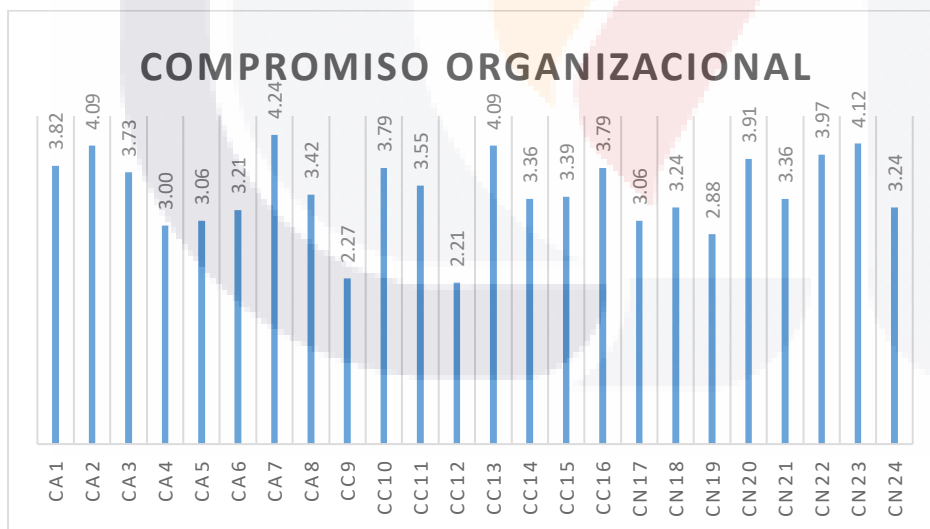
Después de analizar los elementos del factor innovación podemos resaltar los puntos siguientes:

1. Parece que existe un grupo de alrededor del 30% de los empleados que posee una percepción, y tal vez participación activa, de mejora de acciones y se siente apoyado y animado por sus jefes hacia la realización de mejoras.

2. En general la percepción de que se puede participar con aportaciones de mejora existe, pero una gran parte del personal, cerca del 50%, no está completamente de acuerdo con que su jefe lo anime a realizarlas.
3. Podemos suponer, que no está clara la forma de realizar las aportaciones y mejoras y eso provoca que se dificulte la identificación de los casos en que los empleados pueden proponer mejoras.

6.2.2.4 Compromiso Organizacional

Ahora analizaremos los resultados en lo concerniente al compromiso organizacional, y, primeramente, se observaron las medias de las respuestas a los 24 ítems de la escala, obteniendo valoraciones en promedio cercanas a 3, pero existiendo siendo la más baja 2.21 en la pregunta CC12 correspondiente al compromiso de continuidad, y la más alta 4.24. De ahí tenemos que de forma general existe la posibilidad de buscar mejorar este aspecto, pues el 3 refleja un nivel medio de compromiso, aun cuando no se considere negativo. Cabe mencionar que, para el análisis de las medias aritméticas de las preguntas, ya se consideraron aquellas de código inverso, para que todas fueran en el mismo sentido y se pudiera hacer un análisis acertado.

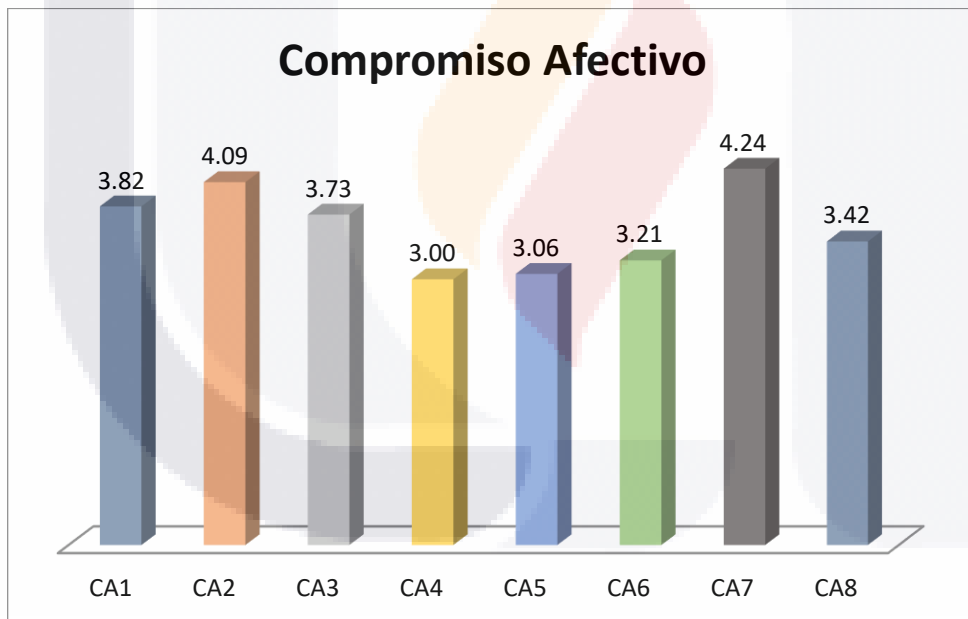


Gráfica 77: Media Aritmética Compromiso Organizacional

Fuente: Elaboración propia

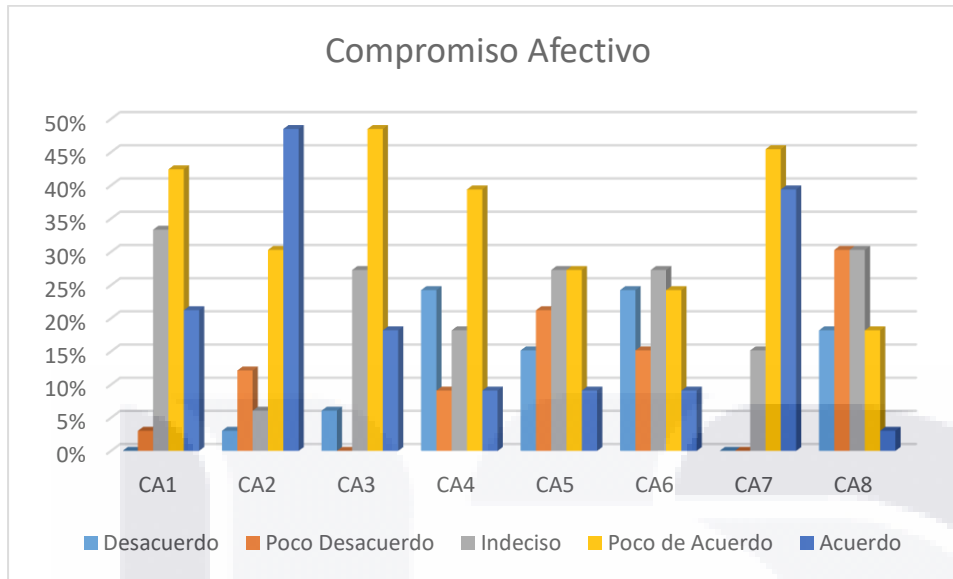
a) COMPROMISO AFECTIVO

En cuanto al compromiso afectivo, se encontró que la media aritmética de todos los ítems se encuentra en 3 o por encima de este, lo que denota un compromiso positivo más no precisamente adecuado, en este caso podemos pues considerar la existencia de este tipo de compromiso, aun cuando se requiere el fortalecimiento del mismo para alcanzar un nivel más positivo, que se traduce en la inclusión de un grupo más amplio de colaboradores con un grado de compromiso afectivo alto.



Gráfica 78: Media Aritmética Compromiso Afectivo

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 79: Frecuencias Compromiso Afectivo

Fuente: Elaboración propia

A su vez, si analizamos las frecuencias podemos notar que si bien en muchas de las preguntas se destaca el grado de compromiso afectivo, es importante notar:

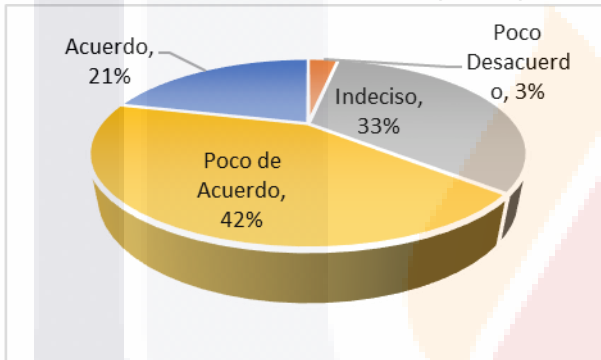
1. No existe un grupo bien definido de actores que presenten compromiso afectivo total, es decir este grupo se incrementa y disminuye a la largo de los ítems, presentando grupos numerosos cerca del 50% en algún elemento y cerca del 5% en otro, con los respectivos intermedios.
2. Se presentan también grandes picos que denotan algo de compromiso afectivo, al menos en cierto grado (amarillo), lo que nos lleva a suponer que existe un grupo de personas de cerca del 40% que no presenta un compromiso afectivo contundente, más si parcial, y con lo que en primer instancia es procedente trabajar con ese grupo para acrecentar el grupo que ya lo presenta.
3. El grupo que denota una falta total de este compromiso es mínima, alrededor del 3% y no en todos los casos, por lo que no se considera una situación grave de ausencia de compromiso afectivo, pero sí, susceptible de ser mejorado.

- Ademas se nota que existe un grupo más o menos constante que manifiesta una duda o ausencia parcial de acuerdo en la dimension de que compromiso que hablamos.

Pero con la finalidad de realizar una mejor valoración se analizan cada una de las preguntas con la finalidad de resaltar los puntos más interesantes de cada aspecto.

CA1 Me haría muy feliz permanecer en este empleo por el resto de mi vida laboral.

El 21% de los encuestados dice que le produciría felicidad permanecer en esta empresa



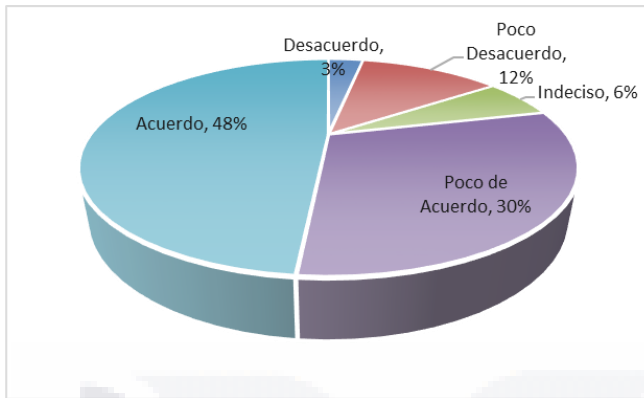
Gráfica 80: Intención de permanencia

Fuente: Elaboración propia

por el resto de su vida, un 42% dice estar un poco de acuerdo, un 33% indeciso y un 3% en desacuerdo. Se presenta pues un 21% de personal identificado afectivamente con la empresa, y un 42% que requiere de un poco de reforzamiento en este aspecto, por lo que se considera un compromiso afectivo positivo del 63%, mientras que un 36% restante se

presenta con desapego afectivo.

CA2 Disfruto platicar sobre esta empresa con otras personas que no trabajan aquí.



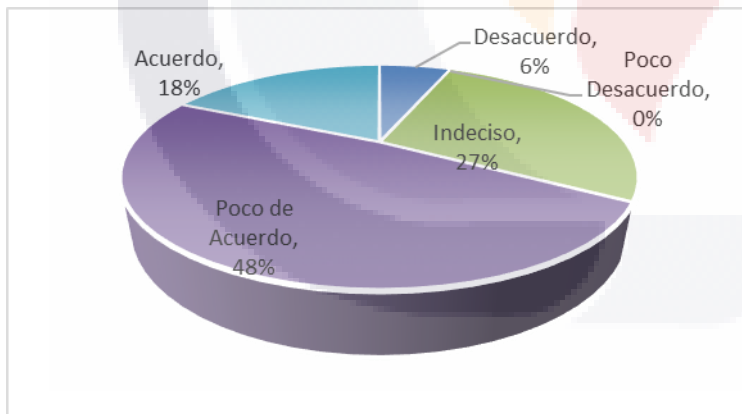
Gráfica 81: Platicas con externos sobre mi empresa

Fuente: Elaboración propia

Respecto al sentimiento positivo al hablar de la empresa fuera de ella, el 48% dice estar de acuerdo, y un 30% adicional un poco de acuerdo, mientras que un 3% en desacuerdo, un 12% un poco en desacuerdo, y un 6% indeciso. Podemos pues inferir que un 30% muestra un compromiso afectivo fuerte que traslada a otros ámbitos de su vida, y que un 78%,

(30+48), presenta un compromiso afectivo positivo, pero existe un grupo remante que incluso demuestra en un 3%, la ausencia de este tipo de compromiso.

CA3 De verdad siento los problemas de la empresa como si fueran míos.

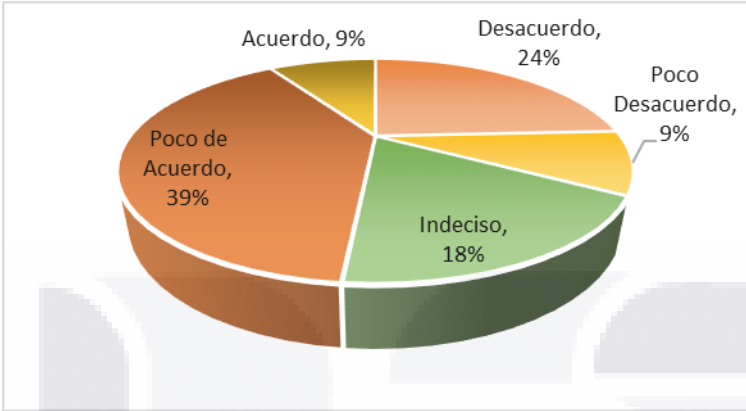


Gráfica 82: Preocupación por problemas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

El 18% dice sentir los problemas como si fuesen suyos, un porcentaje bajo considerando que el compromiso pretende la preocupación por el bienestar de la empresa. Se hace claro el desapego del 6% de los empleados al manifestar la ausencia de preocupación por este aspecto.

CA4 Creo que puedo encontrar trabajo y ser contratado fácilmente en otra empresa.



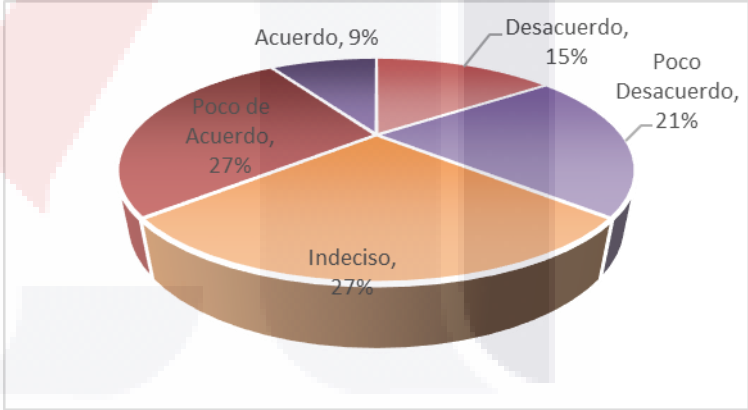
Sólo un 9% considera que puede encontrar trabajo con facilidad, pero un 39% considera que tal vez no sea tan problemático hacerlo, y tan solo el 24% considera que es una situación complicada.

Gráfica 83: Facilidad de encontrar otro empleo

Fuente: Elaboración propia

CA5 No siento que la empresa sea como una familia de la que formo parte.

El 15% considera la empresa como una familia lo que denota su alto grado de lazo afectivo con la misma y sus integrantes, pero un 27% adicional considera parcialmente esta posibilidad, lo que implica que con un poco de esfuerzo este porcentaje es incrementable.

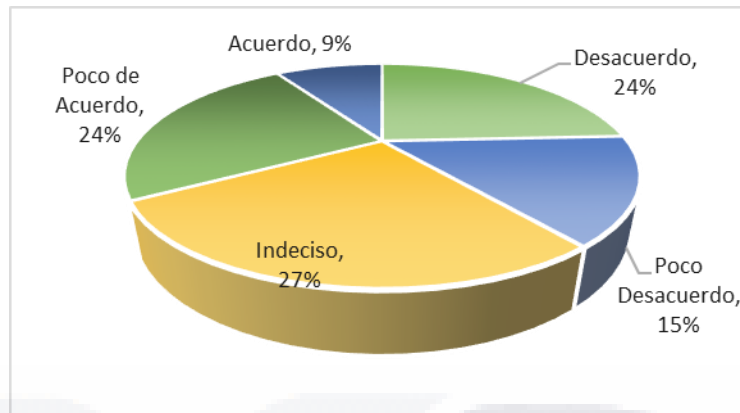


Gráfica 84: La empresa como Familia

Fuente: Elaboración propia

CA6 No me siento emocionalmente comprometido con la empresa.

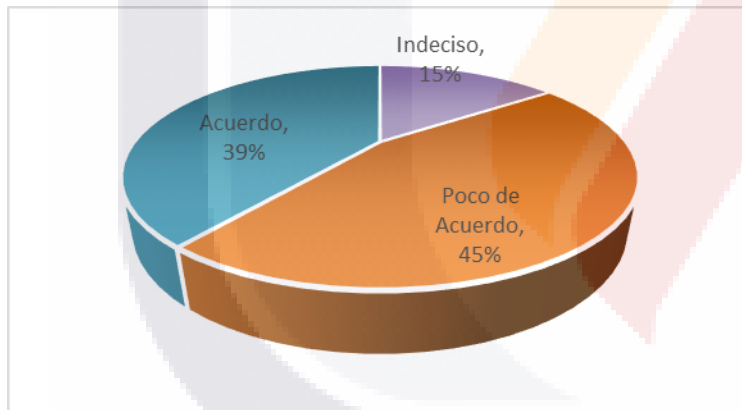
Existe el lazo emocional con la empresa en un 24% del personal, pero a su vez un 9% de claro desapego.



Gráfica 85: Compromiso Emocional Sentido

Fuente: Elaboración propia

CA7 Esta empresa significa mucho para mí.



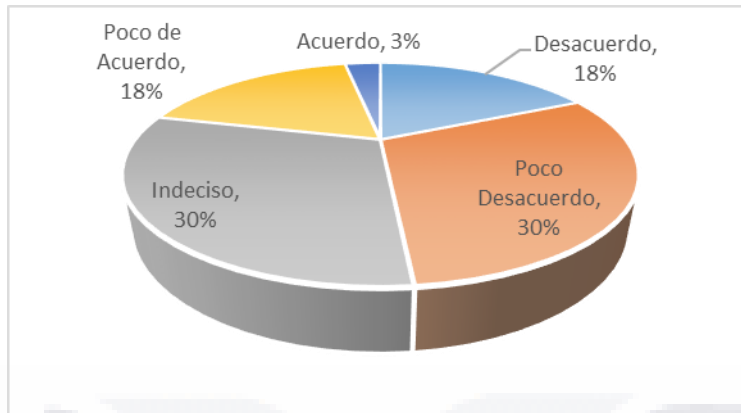
Es claramente positivo el nivel de importancia de manifiesta el personal para con la empresa 39%, más un 45% parcial, que es susceptible de incrementar el grado de compromiso afectivo.

Gráfica 86: Significado de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

CA8 No siento un fuerte sentido de pertenencia hacia esta empresa.

Referente al sentimiento de pertenencia un 18% manifiesta claramente este, mientras, un 30% lo manifiesta de forma parcial, representando el resto un grupo de oportunidad para desarrollarlo.



Gráfica 87: Sentido de Pertenencia

Fuente: Elaboración Propia

b) COMPROMISO DE CONTINUIDAD

Al analizar las medias aritméticas correspondientes a los elementos del compromiso de continuidad encontramos que su media se encuentra por encima de 3, y un poco más elevada que el compromiso afectivo, se mantiene a niveles constantes entre 3.3 y 3.8, con un solo ítem (CC13), que alcanza el nivel de 4.09. Podemos entonces decir que el nivel de compromiso de continuidad es aceptable, no completamente positivo, pero si susceptible de ser mejorado.

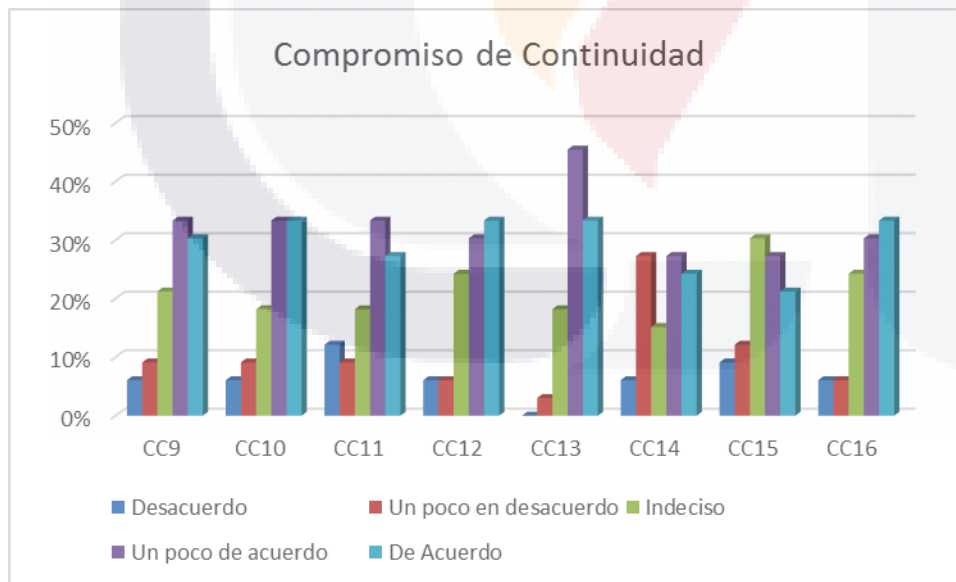


Gráfica 88: Media Aritmética Compromiso de Continuidad

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de las frecuencias de los ítems podemos resaltar que:

1. Existe un grupo constante de alrededor del 30% que presenta este tipo de compromiso.
2. Existe un grupo similar de cerca de un 30% adicional, que parcialmente presenta esta dimensión del compromiso, lo que representa la primera oportunidad de la empresa para acrecentar el compromiso de continuidad.
3. Existe un grupo de cerca del 20% que se encuentra indeciso, este grupo presenta una ambigüedad pues puede ser captado para incluirse en los comprometidos, o bien desertar y presentar falta de compromiso, tal como se cataloga de indeciso, sus acciones pueden variar entre un comportamiento y otro, de tal manera que constituyen el grupo vulnerable de la empresa.
4. Un pequeño grupo presenta ausencia de compromiso de continuidad, este grupo representa un 20% de la empresa, estos pueden ser los inconformes con alguna situación en particular (10%) o con completa falta de compromiso (10%), este último 10% presenta el grupo de riesgo pues son quienes al presentar falta de compromiso de continuidad requieren de mayor trabajo para su fomento. En estos casos puede resultar beneficioso el dialogo para identificar los puntos de descontento, así como para resaltar los beneficios de la empresa.

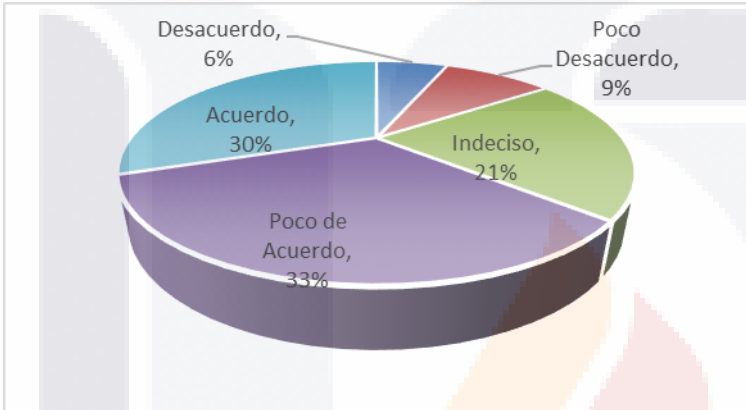


Gráfica 89: Frecuencias Compromiso de Continuidad

Fuente: Elaboración propia

Podemos dar in vistazo a las respuestas de cada una de las preguntas de la dimensión, para tener una idea más clara de los puntos de mejora.

CC9 Me asusta lo que pueda pasar si renuncio a mi trabajo sin tener otra propuesta de empleo.

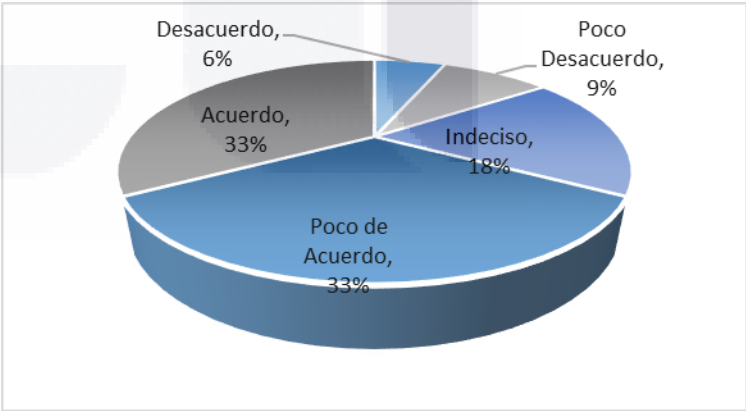


El 30% responde preocuparse por mantener su empleo y su intención de permanecer al menos mientras no cuente con una propuesta de empleo adicional, y un 35% un poco de acuerdo con esta afirmación, Por lo tanto, existe una posibilidad entre el 70% de los empleados de dejar su empleo por cualquier motivo.

Gráfica 90: Miedo a no encontrar empleo
 Fuente: Elaboración Propia

CC10 Sería muy difícil para mí dejar esta empresa ahora, incluso si quisiera.

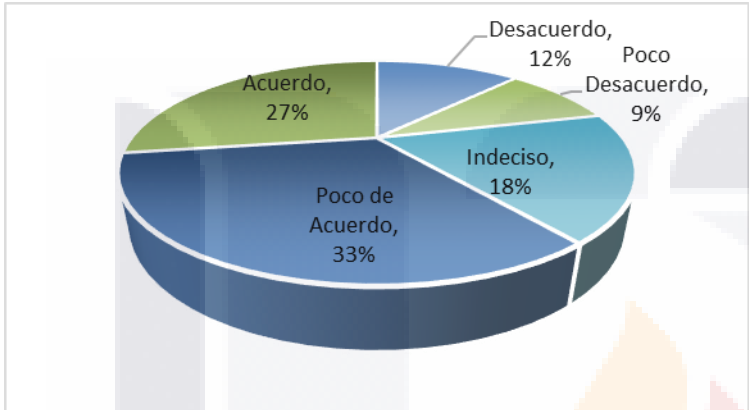
Solo un 33%, similar al 30% de la presunta anterior, responde tener dificultad, de cualquier índole para dejar la empresa. Lo que denota un grave riesgo al considerar que dos terceras partes del personal no suponen problema mayor para abandonar la empresa y conseguir otro empleo.



Gráfica 91: Dificultad para dejar la empresa
 Fuente: Elaboración Propia

CC11 Muchas cosas en mi vida se desplomarían, si decidiera dejar mi empleo en esta empresa.

Tan solo un 27%, similar al porcentaje encontrado en las preguntas anteriores, refiere poseer planes y situaciones personales que lo ligan a su permanencia en la empresa.

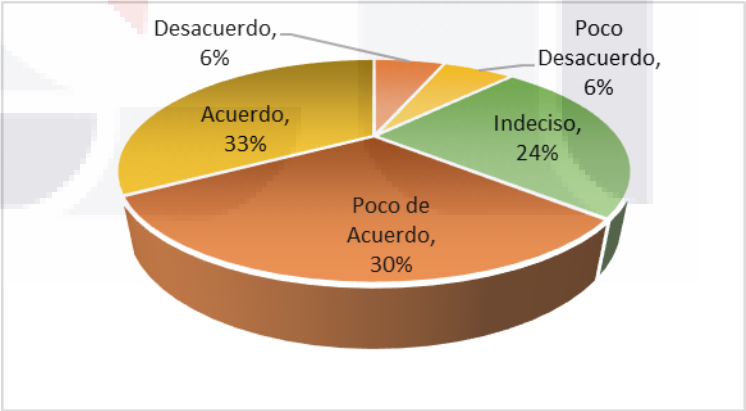


Gráfica 92: Relación proyectos personales y de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

CC12 Sería muy costoso para mí dejar esta empresa ahora.

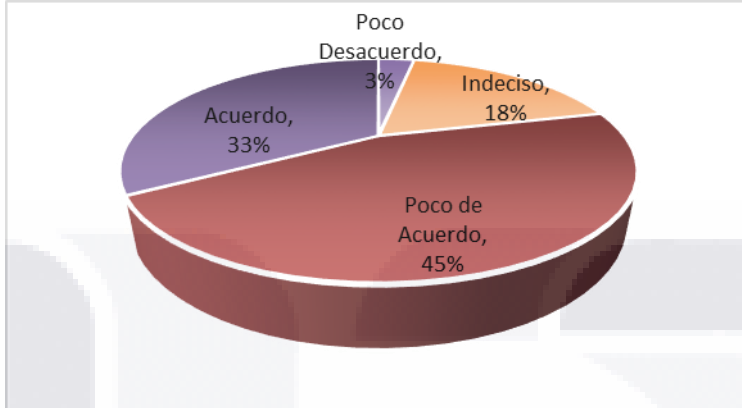
Una tercera parte de los empleados considera que ha invertido cantidades considerables de tiempo, que posee beneficios especiales o que se ha esforzado por un objetivo, que perdería al dejar el empleo actual.



Gráfica 93: Costo personal de dejar la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

CC13 Actualmente, trabajo aquí tanto por necesidad como por gusto.



Gráfica 94: Motivación para trabajar en la Empresa

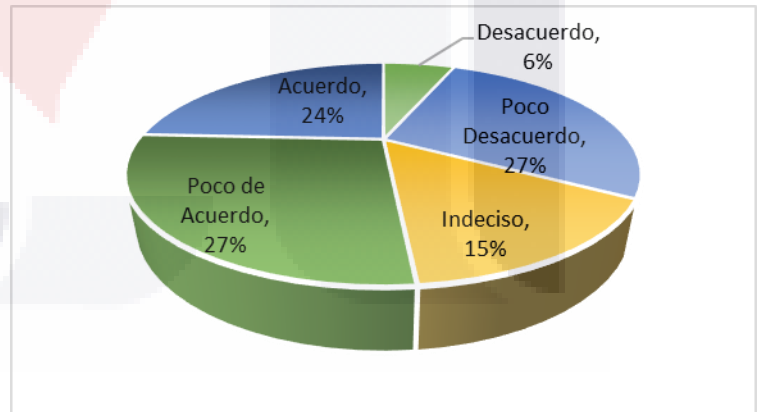
Fuente: Elaboración Propia

La tercera parte de los colaborados dice laborar en la empresa no solo por necesidad sino por gusto, lo cual es positivo al considerar que ese 33% realmente disfruta su trabajo, es importante identificar los puntos que al resto del personal provocaría reacciones similares e incluir esta situación en el proceso de selección y desarrollo de

personal.

CC14 Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar este trabajo.

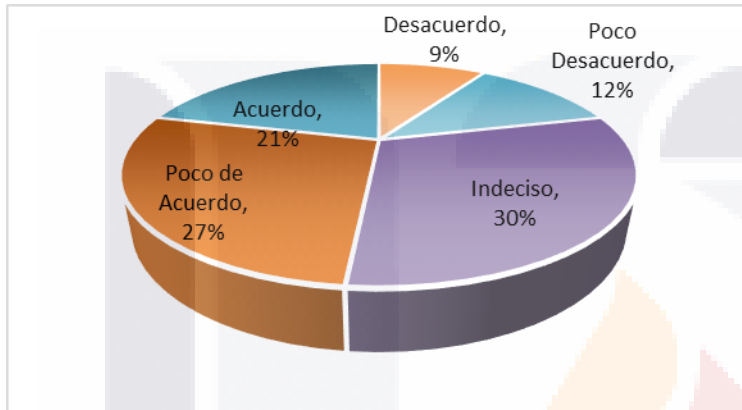
Esta pregunta puede denotar el conocimiento, no tanto de la empresa en particular, sino del mercado laboral adyacente, los resultados nos indican que el 24% de las personas creen que es difícil encontrar un trabajo para ellos en la situación y momento actuales.



Gráfica 95: Pocas opciones de empleo

Fuente: Elaboración Propia

CC15 Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta empresa sería la escasez de oportunidades de trabajo disponible.

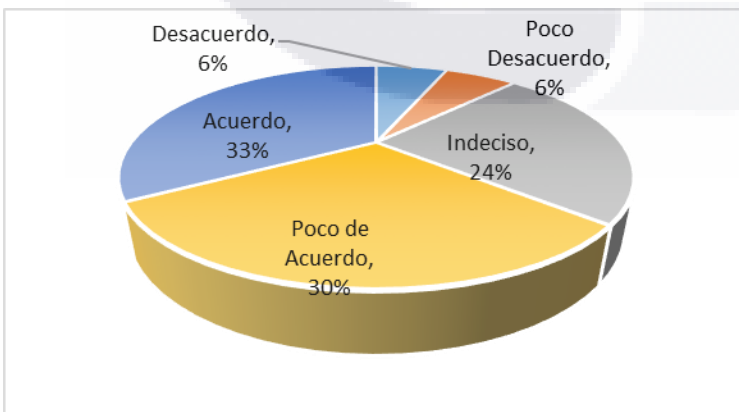


Gráfica 96: Escasez de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Al considerar las consecuencias de dejar el empleo, solo un 21% considera la falta de oportunidades laborales como un limitante, esto nos habla de la oportunidad para la empresa de destacar los beneficios de laborar en esta como estrategia de retención de talento, pues el resto del personal no permanecería por el solo hecho de considerar la falta de empleo un problema.

CC16 Una de las mayores razones por las que continuo en este trabajo, es que dejarlo significaría un gran sacrificio personal, pues en otras empresas no me ofrecerían los mismos beneficios.



Gráfica 97: Beneficios del empleo

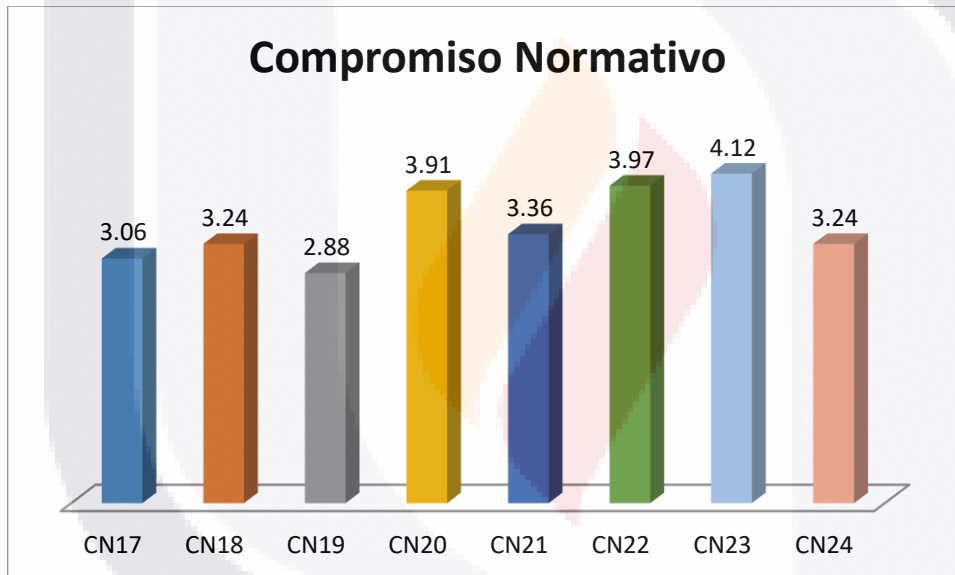
Fuente: Elaboración Propia

La valoración de los beneficios que esta empresa representa para el empleado, provoca que el 33% del personal considere estos como un impedimento para separarse de la misma, por lo que resulta imperante la comunicación, concientización y el enfatizar estos, para la creación de una diferencia significativa al tiempo que los

empleados consideren los beneficios como un punto de desarrollo de compromiso.

c) COMPROMISO NORMATIVO

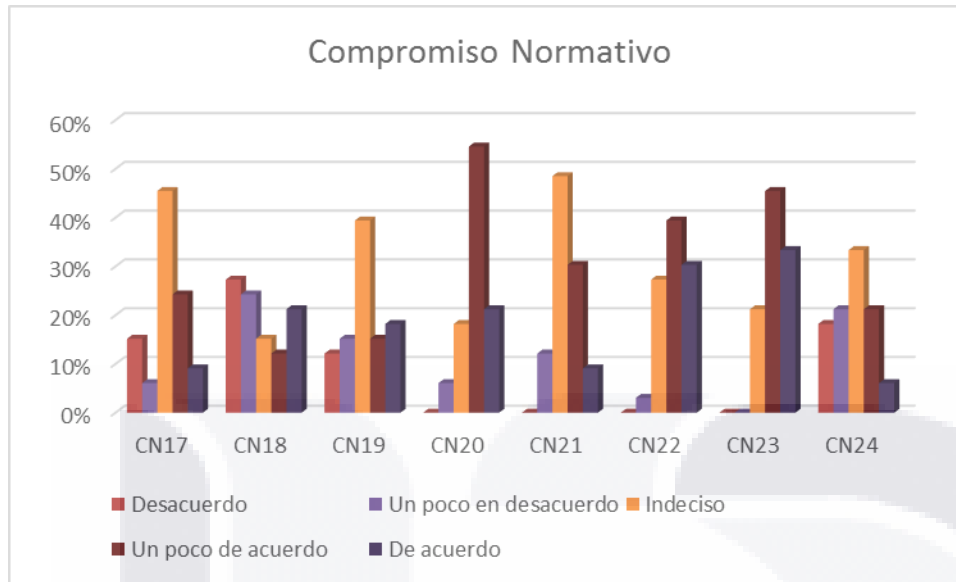
En referencia al compromiso normativo, podemos notar que al analizar las medias de los elementos que lo conforman, se observó que estas oscilan entre 2.88 (CN19) y 4.12 (CN23), ubicándose en un nivel medio, lo que nos dice que existe un nivel aceptable de compromiso de continuidad con una ligera tendencia hacia lo positivo, que en su mayoría es susceptible de mejorarse.



Gráfica 98: Media Aritmética Compromiso Normativo

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de las frecuencias presentadas en los diversos ítems que conforman este componente del compromiso encontramos que:



Gráfica 99: Frecuencias Compromiso Normativo

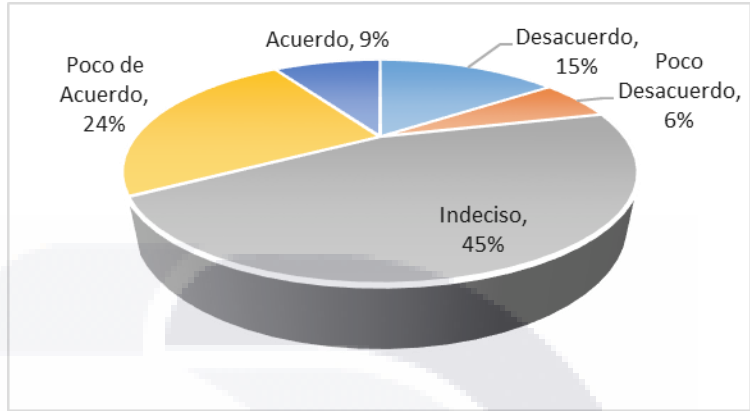
Fuente: Elaboración propia

1. Existe un gran grupo en situación de duda, más del 30%, lo cual habla de la falta de contundencia de este tipo de compromiso, así como de la vulnerabilidad de la empresa en este rubro, pues este grupo puede optar por comportamientos comprometidos o no, de acuerdo a su propia percepción de la situación específica de que se trate, o de su propia situación personal.
2. Existe un incremento en el grupo con ausencia de compromiso normativo, en relación con las otras dimensiones del compromiso revisadas anteriormente, en este caso oscila entre el 10 y el 15%.
3. El compromiso normativo se presenta inestable a lo largo de los cuestionamientos, por lo que podemos decir que los movimientos en el mercado laboral, la economía familiar y los valores pueden afectar de forma significativa el comportamiento de este, en esta empresa en particular. Desprendiéndose de lo anterior la necesidad de fortalecer en lo posible este tipo de compromiso.

Se analizan los resultados de cada uno de los elementos de este componente con la finalidad de identificar los puntos sobresalientes.

CN17 Creo que la gente actualmente se cambia más a menudo de una empresa a otra.

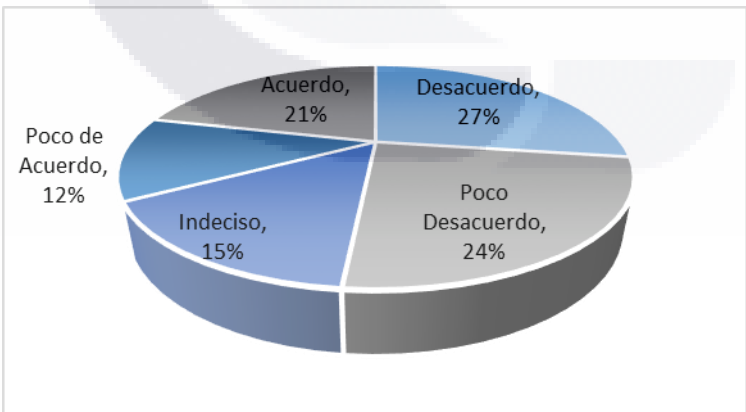
El personal denota falta de conocimiento en cuanto al movimiento del personal en la empresa a lo largo del tiempo, debido tal vez a su antigüedad en la misma.



Gráfica 100: Creencia sobre frecuencia de cambio en el empleo

Fuente: Elaboración Propia

CN18 No creo que las personas deban ser leales a la empresa.

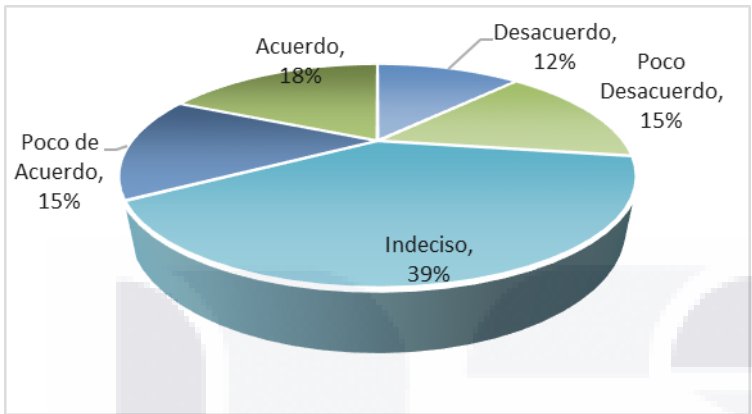


El resultado muestra que existe una ausencia de valor de lealtad a las empresas, pues solo el 27% cree que debe existir lealtad.

Gráfica 101: Creencia sobre lealtad

Fuente: Elaboración Propia

CN19 No me parece que cambiar de una empresa a otra sea falta de ética.



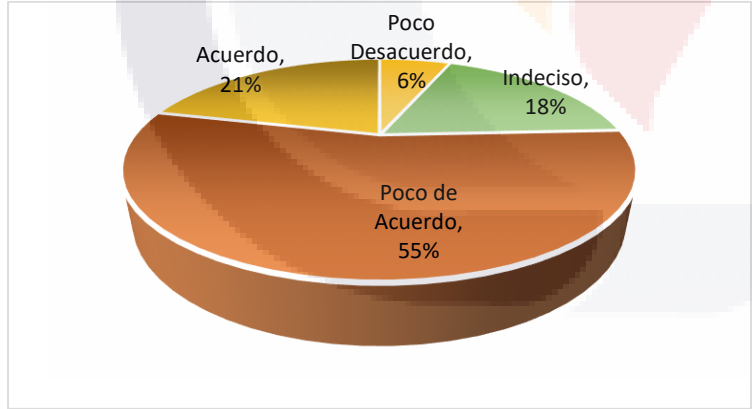
Parece que la posibilidad de buscar otras oportunidades laborales no representa un problema moral para los empleados, pues solo el 12 % cree que no es correcto brincar de una empresa a otra explorando posibilidades.

Gráfica 102: Ética en el cambio de empresa

Fuente: Elaboración Propia

CN20 Una de las mayores razones por las que permanezco en esta empresa es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento una obligación moral de permanecer aquí.

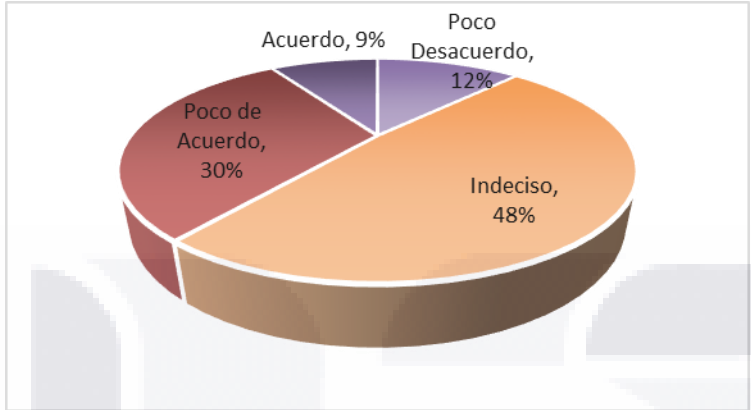
Se confirma la afirmación anterior, pues tan solo en 21% de los empleados permanecen en ella por razones de lealtad y ética.



Gráfica 103: Lealtad como obligación moral

Fuente: Elaboración Propia

CN21 Si me hicieran una mejor oferta de trabajo en otro lado, sentiría que no está bien renunciar a esta empresa.



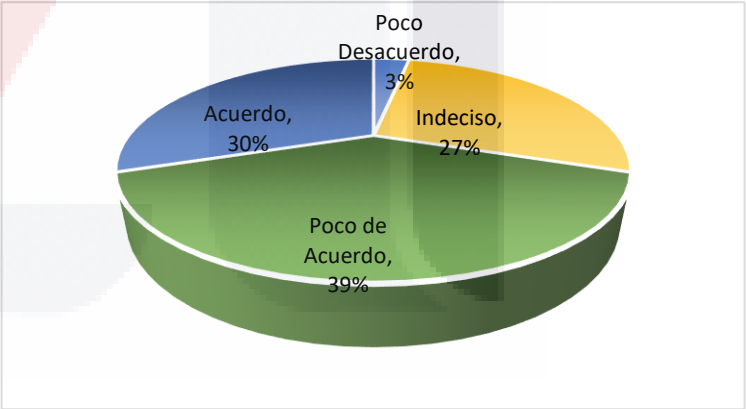
Nuevamente se hacen presente las condiciones personales, familiares y económicas por encima de las de la empresa, pues al encontrar una mejora laboral, solamente el 9% consideraría inapropiado aceptarla.

Gráfica 104: Moral y cambio de empleo

Fuente: Elaboración Propia

CN22 Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una empresa.

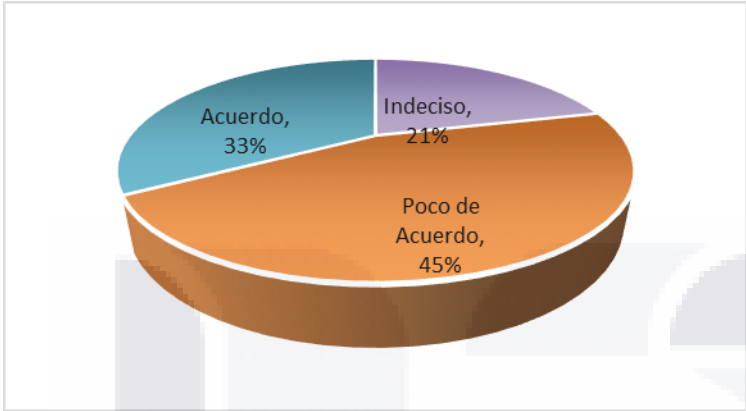
En cuanto a la promoción del valor de la lealtad, que puede provenir incluso desde la casa o familia misma del empleado, encontramos que se fomentó ese valor en un 30% del personal, es decir existe la creencia de que es bueno permanecer en una empresa solo en una tercera parte del personal aun cuando otra tercera parte se muestra parcialmente de acuerdo.



Gráfica 105: Valor de Lealtad

Fuente: Elaboración Propia

CN23 Las cosas estaban mejor cuando la gente permanecía en una empresa la mayor parte de su vida laboral.



Gráfica 106: Estabilidad Laboral

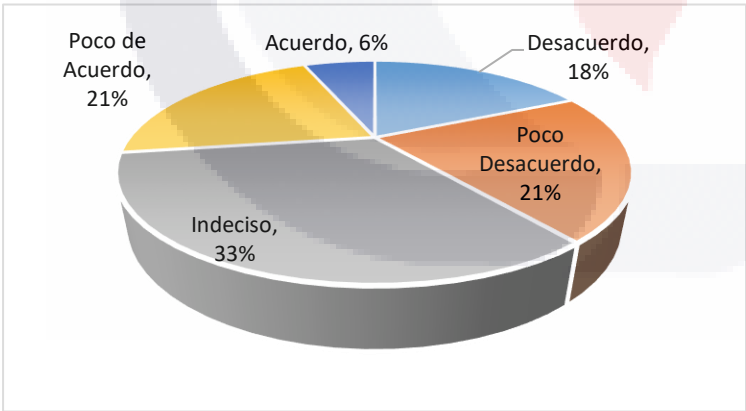
Fuente: Elaboración Propia

Una tercera parte de los colaboradores considera que la falta de movimiento entre empresas en un pasado era mejor que en el presente.

Mientras que un 45% refiere un acuerdo parcial.; dicha situación puede deberse a la comparación entre su situación particular con respecto de las de sus antecesores, lo que implica no solo una cuestión de valores, sino también de

condiciones laborales, sociales y económicas.

CN24 No creo que permanecer en una empresa sea razonable en estos tiempos.



Gráfica 107: Actualidad y Permanencia

Fuente: Elaboración Propia

Al contrastar la pregunta anterior, con la situación actual, se pone de manifiesto la percepción de la diferencia de escenarios pues solamente un 18% considera adecuado permanecer en la misma empresa. Existiendo un gran nivel de duda al respecto (33%).

CAPITULO 7: ANÁLISIS RELACIONAL

7. RELACION ENTRE VARIABLES

Seguidamente se realizó el análisis de la relación entre las variables con la finalidad de que al establecer el grado de relación entre las mismas se pueda entender mejor su comportamiento e implicaciones, así como contar con un panorama más certero para el diseño de acciones.

7.1 CORRELACIONES BIVARIADAS

Las correlaciones bivariadas nos muestran el grado de relación entre las variables, en este caso se analizó la relación entre las dimensiones satisfacción laboral, clima laboral incluyendo cada uno de los factores comprendidos en el estudio, y el compromiso organizacional en sus tres dimensiones. Obteniendo los resultados que se citan a continuación.

Primeramente, al correlacionar las tres variables principales de forma general, se encontró que:

- 1) Efectivamente existe una correlación significativa (0.413) entre el clima y la satisfacción laboral.
- 2) Además, existe una correlación muy fuerte (significativa 0.508) entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
- 3) Y contrario a la primera suposición que hicimos al inicio, no existe una correlación significativa entre clima laboral y compromiso organizacional, la correlación entre estas variables es baja.

Derivado de lo anterior y con la finalidad de que el análisis resulte exhaustivo, se correlacionaron todos los elementos de las variables, desglosando tanto los componentes del compromiso organizacional como los factores del clima laboral, tratando de encontrar

relaciones entre estos. Por su parte la satisfacción laboral se mantuvo igual al no representar una variable con diferentes elementos

Tabla 27: Correlaciones satisfacción, clima y compromiso

Correlaciones		SAT	CLIMA	COMP
SAT	Correlación de Pearson	1	.413*	.508**
	Sig. (bilateral)		.017	.003
	N	33	33	33
CLIMA	Correlación de Pearson	.413*	1	.230
	Sig. (bilateral)	.017		.198
	N	33	33	33
COMP	Correlación de Pearson	.508**	.230	1
	Sig. (bilateral)	.003	.198	
	N	33	33	33
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				
SAT: Satisfacción Laboral, COMP: Compromiso Organizacional				
FUENTE: Elaboración Propia				

Tenemos pues que, al analizar las correlaciones entre satisfacción laboral, los tres componentes del compromiso organizacional y los 8 factores del clima laboral, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1) El compromiso afectivo presentó una correlación significativa, fuerte, con la satisfacción laboral, mientras que el compromiso normativo presente una correlación muy fuerte, significativa, con la misma. De forma contraria el compromiso de continuidad presente una correlación baja.
- 2) El compromiso de continuidad presentó una correlación significativa con el compromiso normativo.
- 3) Adicionalmente, el compromiso normativo resultó con una correlación muy fuerte con el compromiso afectivo.

Tabla 28: Correlaciones Satisfacción, Clima y dimensiones del Compromiso

		Correlaciones				
		SAT	CLIMA	CA	CC	CN
SAT	Correlación de Pearson	1	.413*	.395*	.263	.442**
	Sig. (bilateral)		.017	.023	.140	.010
	N	33	33	33	33	33
CLIMA	Correlación de Pearson	.413*	1	.221	-.048	.288
	Sig. (bilateral)	.017		.217	.789	.104
	N	33	33	33	33	33
CA	Correlación de Pearson	.395*	.221	1	.031	.491**
	Sig. (bilateral)	.023	.217		.863	.004
	N	33	33	33	33	33
CC	Correlación de Pearson	.263	-.048	.031	1	.374*
	Sig. (bilateral)	.140	.789	.863		.032
	N	33	33	33	33	33
CN	Correlación de Pearson	.442**	.288	.491**	.374*	1
	Sig. (bilateral)	.010	.104	.004	.032	
	N	33	33	33	33	33
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).						
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).						
SAT: Satisfacción Laboral, COMP: compromiso organizacional, CA: compromiso afectivo,						
CC: compromiso de continuidad, CN: Compromiso Normativo						
Fuente: Elaboración propia.						

4) Así se tiene que la satisfacción laboral presentó correlaciones significantes con la innovación, la equidad y la confianza; y significativas con el apoyo. Por lo que podemos decir que la satisfacción laboral presenta cierto grado de relación con el clima laboral al presentar dichas correlaciones. Mientras que con las dimensiones del compromiso presenta correlaciones significantes, con el compromiso afectivo y significativas el compromiso normativo.

5) El compromiso afectivo presenta correlaciones significantes, además de con la satisfacción, con la cohesión el apoyo, y la equidad, y una correlación negativa pero

significante con la presión. Por lo que podemos decir que el compromiso afectivo también presenta una correlación con el clima laboral. Adicionalmente a una presión significativa con el compromiso normativo.

- 6) El compromiso de continuidad sólo se correlaciona de forma significativa con el compromiso normativo. Por lo que este componente del compromiso no se encuentra correlacionado con el clima laboral, ni con la satisfacción laboral, al menos de una forma directa.
- 7) A su vez el compromiso normativo presentó correlaciones significativas con el apoyo, además de con la satisfacción laboral; y significantes con el reconocimiento. Por lo tanto, existe también cierto nivel de relación entre el compromiso normativo y el clima laboral. Y, por otra parte, se correlaciona de forma significativa con el compromiso de continuidad y significativa con el afectivo.
- 8) La autonomía presenta una correlación significativa con la confianza.
- 9) Adicionalmente a las ya citadas, la cohesión presentó correlaciones significantes con el reconocimiento y significativas con la equidad.
- 10) Por su parte la confianza, resultó estar correlacionada además con el apoyo de forma significativa, y con la equidad y la innovación significativamente.
- 11) La presión, tuvo correlaciones además de la ya nombrada, con la equidad, esta es negativa y significativa.
- 12) En su caso el apoyo, también presentó una correlación significativa con el reconocimiento y una significativa con la equidad.

Se concluye entonces, que existe una correlación entre la satisfacción con el clima y con el compromiso organizacional, y los componentes afectivo y normativo de este último a su vez presentan correlaciones con algunos de los factores del clima laboral, existiendo además una correlación significativa entre el compromiso de continuidad con el compromiso normativo, situación que une al modelo de una forma completa.

Tabla 29: Correlaciones: Satisfacción, Factores del Clima y Dimensiones del Compromiso

Correlaciones

Correlaciones de Pearson	SAT	AUTONOMIA	COHESION	CONFIANZA	PRESION	APOYO	RECONOCIMIENTO	EQUIDAD	INNOVACION	CA	CC	CN
SAT	1	.280	-.038	.441*	-.316	.474**	.126	.376*	.423*	.395*	.263	.442**
AUTONOMIA	.280	1	.103	.384*	-.065	.194	.142	.197	.338	-.101	-.066	.079
COHESION	-.038	.103	1	.311	-.053	.200	.354*	.470**	.232	.409*	-.127	.282
CONFIANZA	.441*	.384*	.311	1	-.142	.348*	.064	.488**	.454**	.235	.037	.077
PRESION	-.316	-.065	-.053	-.142	1	-.279	-.232	-.363*	-.310	-.435*	.017	-.304
APOYO	.474**	.194	.200	.348*	-.279	1	.375*	.443**	.168	.359*	.193	.671**
RECONOCIMIENTO	.126	.142	.354*	.064	-.232	.375*	1	.208	.093	.128	-.242	.366*
EQUIDAD	.376*	.197	.470**	.488**	-.363*	.443**	.208	1	.247	.429*	.015	.294
INNOVACION	.423*	.338	.232	.454**	-.310	.168	.093	.247	1	.272	-.045	.016
CA	.395*	-.101	.409*	.235	-.435*	.359*	.128	.429*	.272	1	.031	.491**
CC	.263	-.066	-.127	.037	.017	.193	-.242	.015	-.045	.031	1	.374*
CN	.442**	.079	.282	.077	-.304	.671**	.366*	.294	.016	.491**	.374*	1

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

7.2 ANALISIS MULTIVARIADO: REGRESIONES LINEALES

Finalmente, para dar por concluido el análisis, pero a su vez acotar al máximo los factores en los que se tiene que trabajar para incrementar el compromiso en la empresa se optó por la realización de regresiones lineales con el método de pasos sucesivos. Obteniendo el siguiente resultado:

Para incrementar el compromiso en general tenemos que: el compromiso en general se explica en un 57.3% por la variable apoyo, lo que significa que por cada unidad que incremente el apoyo el compromiso se incrementará en un 3.28%

Tabla 30: Resumen de modelo de Regresión Lineal compromiso.

Resumen del modelo^a

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.573 ^a	.328	.306	.32457	1.966

a. Variables predictoras: (Constante), APOYO

b. Variable dependiente: COMP

Fuente: Elaboración propia

Si se busca incrementar el compromiso afectivo en específico; encontramos que, este componente se encuentra explicado en un 43.5% por la presión, si agregamos a esta la cohesión, el compromiso afectivo se explica en un 58.2%, y si se adiciona la satisfacción laboral en un 65.2%, esto es, el incremento de una unidad en estas variables, impacta el crecimiento del compromiso afectivo en un 42.5%, la presión por si solo en un 18.9%, y ésta en conjunto con la cohesión un 33.9%.

Tabla 31: Resumen de Modelo de Regresión Lineal: Compromiso Afectivo

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.435 ^a	.189	.163	.53574	
2	.582 ^b	.339	.295	.49170	
3	.652 ^c	.425	.366	.46620	2.110

a. Variables predictoras: (Constante), PRESION

b. Variables predictoras: (Constante), PRESION, COHESION

c. Variables predictoras: (Constante), PRESION, COHESION, SAT

d. Variable dependiente: CA

Fuente Elaboración propia

Si el objetivo es crecer el compromiso normativo, el resultado es el siguiente: la variable apoyo influye en este compromiso en un 67%, esto es el incremento de una unidad en este, incrementa el compromiso normativo en un 45%.

Tabla 32: Modelo de Regresión Lineal Compromiso Normativo

Resumen del modelo ^c					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.671 ^a	.450	.432	.42096	1.495

a. Variables predictoras: (Constante), APOYO

b. Variable dependiente: CN

Fuente: Elaboración propia en SPSS 21

El compromiso de continuidad, no puede tratarse de la misma manera que los otros dos elementos, pues no presenta correlaciones con otras variables, a excepción de con el compromiso de normatividad, por lo que al incrementar este, se afectará a aquel.

A su vez, si lo que se intenta es incrementar la satisfacción laboral, dado que está se encuentra relacionada con el compromiso, y que resultó una variable que afecta fuertemente el compromiso afectivo, se obtuvo que: son el apoyo y la innovación, los factores que más lo influyen, con un 47.4% del apoyo por sí mismo, representando el incremento de una unidad de este, en un incremento de 22.5% de la satisfacción laboral, y en conjunto con la innovación, un 34.6%.

Tabla 33: Modelo de Regresión Lineal Satisfacción Laboral

Resumen del modelo ^d					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.474 ^a	.225	.200	.31354	
2	.588 ^b	.346	.303	.29274	1.479

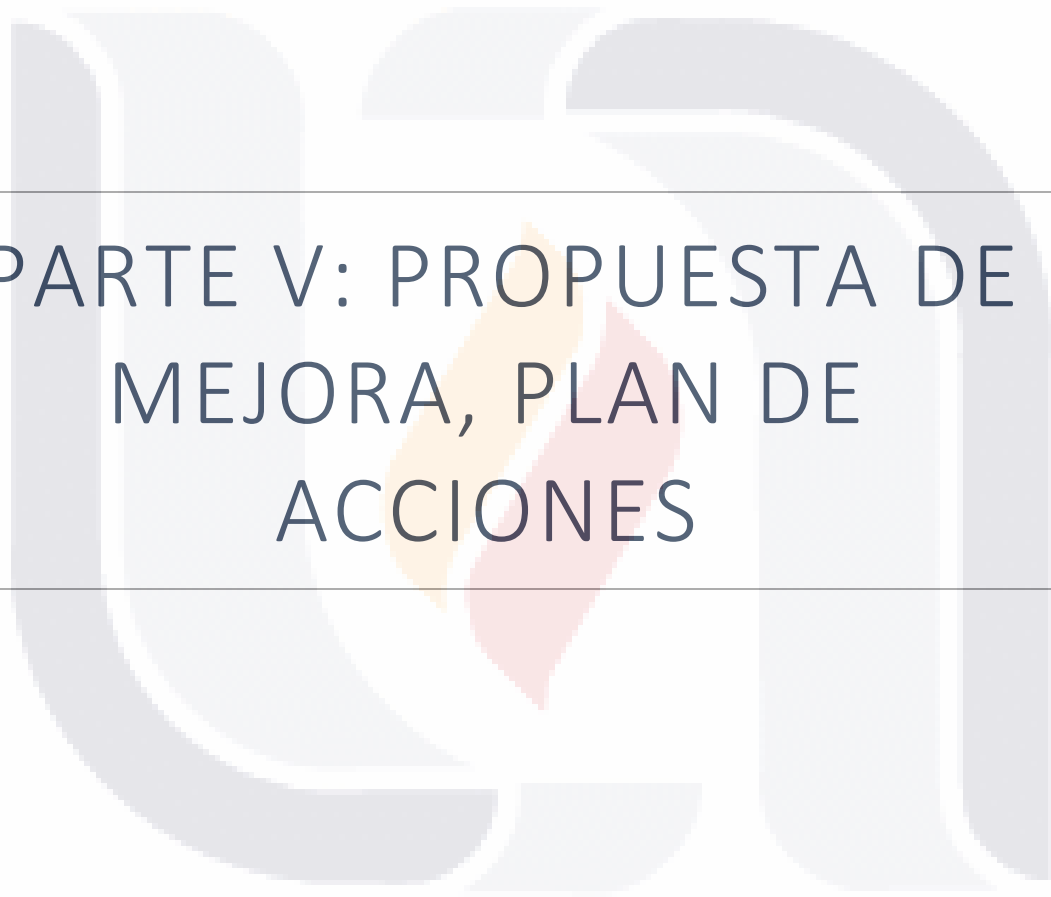
a. Variables predictoras: (Constante), APOYO

b. Variables predictoras: (Constante), APOYO, INNOVACION

c. Variable dependiente: SAT

Fuente: Elaboración propia en SPSS 21

Se concluye de esta parte que: con la finalidad de aumentar el compromiso, se debe trabajar principalmente en, la variable apoyo, misma que debe constituir el eje medular del plan de acción, pero a su vez, si se busca incrementar el compromiso afectivo y normativo se deben incluir adicionalmente las variables presión, cohesión y satisfacción laboral, y para incrementar esta última, en su caso, agregar la innovación.



PARTE V: PROPUESTA DE
MEJORA, PLAN DE
ACCIONES

INTRODUCCION

Una vez realizado el análisis de los datos, e identificado como principal variable influyente en el Compromiso Organizacional, procede pues la realización de la parte medular de este trabajo, consistente en la Propuesta de mejora para la Empresa Agropecuaria Martín SPR de RL, considerando que en este punto se poseen los fundamentos para la realización de una propuesta efectiva, y que posea los elementos necesarios para el logro del objetivo final de incrementar y fortalecer el Compromiso Organizacional como tal.

Comenzaremos mencionando que la propuesta, parte de la idea de desplegar todas las acciones acordes con las partes medulares del concepto de Apoyo Organizacional, mismo que Eisenberg, Huntington & Sowa (1986) definen como:

“La percepción general de los empleados sobre el grado en que la organización valora la contribución de los empleados y se preocupa por su bienestar”

De ahí que encontremos 3 conceptos básicos, cuyas definiciones se obtienen del Diccionario de la Lengua Española, acerca de las acciones a tomar en cuenta para basar las estrategias de la propuesta, mismos que representan los 3 ejes para la formulación de las mismas:

1. **PERCEPCION:** idea o sensación interior que surge a partir de una impresión material derivada de nuestros sentidos. Implica la interpretación de la sensación como tal.
2. **VALORACION:** consiste en reconocer, estimar o apreciar el valor ó mérito de alguien o algo.
3. **BIENESTAR:** Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad.

Partiendo de esta base, se presenta a continuación la propuesta de mejora para la empresa, atendiendo al uso de diversas acciones para intentar incrementar el apoyo organizacional, buscando la percepción positiva del empleado hacia acciones encaminadas a resaltar la valoración del mismo, y la preocupación de la empresa por su bienestar en diferentes sentidos.

CAPITULO 8: PROPUESTA DE MEJORA

8. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIONES

La propuesta que en este caso se hace se basa principalmente en el resultado obtenido de las regresiones lineales que nos indican que el fortalecimiento de la variable apoyo, abonará al compromiso organizacional; cabe mencionar que con la finalidad de mantener la practicidad y de realizar una propuesta simple y realizable para la empresa, el diseño de acciones se acota solo a aquellas relacionadas con el factor apoyo, mismo que se ha probado es el que tiene un efecto mayor en el incremento del compromiso organizacional en su dimensión total, siendo pues estas acciones limitativas al incremento de este mismo.

Derivado pues, del análisis de los resultados enfocándonos en el apoyo organizacional, se comienza con la definición de este, el cual, se refiere a la valoración y retribución percibida por el empleado con respecto a su trabajo para con la organización; esto es el apoyo organizacional es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución o trabajo, y se preocupa por su bienestar; este se manifiesta indudablemente cuando las recompensas son entregadas con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y los supervisores son vistos como personas que brindan apoyo. (Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa; 1986)

De acuerdo a lo anterior, se plantean las siguientes estrategias:

1. Estrategia de comunicación del apoyo organizacional
2. Estrategia de concientización de valor del trabajo
3. Estrategia de reconocimiento a empleados
4. Estrategia de bienestar para los empleados

Dichas estrategias llevan una interrelación que nos llevará al incremento del apoyo organizacional de tal manera que esté se convierta en la estrategia que apunte el compromiso organizacional



Figura 3: Esquema Plan de acciones

Fuente: Elaboración propia

8.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE APOYO ORGANIZACIONAL

Tal como lo mencionan Eisenberg et al (1986) al citar al Levinson, los empleados tiendes a atribuir a las acciones de los jefes, a quienes consideran representantes de la empresa, las intenciones de la organización, de ahí pues la importancia de que estos actúen de acuerdo a las guías de los directivos de la misma de tal manera que efectivamente sigan las líneas marcadas por la organización, y el mensaje enviado sea el adecuado.

El primer paso sugerido para la obtención del beneficio esperado, es que la sensibilización de los jefes, es decir, la dirección debe darse a la tarea de establecer y dejar claro en los jefes de cada área la forma en que se abordará el apoyo a los empleados, entendido este como la valoración del trabajo del empleado y su retribución por el mismo. De la misma forma debe dar a conocer acciones específicas que comuniquen y fomenten el apoyo organizacional de la forma en que la dirección lo ha definido, además de establecer acciones en conjunto con los jefes de área, de tal manera adicional a la concientización se

logre el involucramiento de los jefes para el logro del incremento en el apoyo organizacional y por consiguiente en el compromiso organizacional.

8.1.1 Sensibilización a Jefes de Área

Esta acción consiste básicamente en que los jefes de área entiendan, primeramente, la situación actual en que se encuentra el compromiso organizacional, así como la razón por la que se pretende emprender las acciones siguientes, además deben comprometerse con el objetivo, y sin la intención de cambiar su propia personalidad, contribuir a comunicar el apoyo organizacional de acuerdo con las directrices de la alta gerencia.

OBJETIVO: Comunicar el mensaje de apoyo organizacional planteado por la dirección, con las acciones y reacciones de los jefes de área.

DESCRIPCION:

Mediante estas acciones los directivos se asegurarán de plantear de forma efectiva, las acciones o reacciones que cada jefe de área debe asumir para transmitir el mensaje de apoyo organizacional a todos los empleados. Para esto es necesario realizar una serie de acciones encaminadas a lograr el objetivo planteado, las acciones propuestas para el logro de este fin se listan a continuación.

1. Primeramente, los directivos, deben identificar claramente a todo aquel que por sus funciones tenga personal a su cargo.
2. Una junta con los jefes de área en los que se especifique claramente el objetivo a lograr, que en este caso es el incremento del compromiso organizacional, para la clara comprensión de este aspecto, se sugiere presentar parte de la información obtenida con la encuesta efectuada, así como los resultados obtenidos.
3. En una segunda sesión se pretende explicar a los jefes en que consiste el apoyo organizacional, la teoría del mismo así como, los conceptos que abarca, y guiarlos para que analicen de forma personal como se está cumpliendo o no con el encausamiento de los empleados a su cargo, para la identificación e incremento del sentimiento de apoyo organizacional, para este respecto, se sugiere la lectura de material relacionado, así como una breve dinámica tipo lluvia de ideas, plasmando los resultados en un diagrama de Ishikawa, pudiendo incluso llegar a un simple

análisis FODA relacionado con el apoyo organizacional y las acciones que al momento se están realizando para incrementarlo.

4. Toda la documentación obtenida en el ejercicio anterior será recopilada y se utilizará en sesiones posteriores para la implementación de acciones sugeridas, así como para la evaluación de resultados obtenidos.
5. Se sugiere una junta de seguimiento donde se establezcan las acciones a realizar para comunicar apoyo organizacional al personal, entre ellas se puede incluir desde el tipo de respuesta que se debe dar a las solicitudes del personal, o incluso llegar a establecer tiempos para el tratamiento de problemáticas de esta índole.

DURACIÓN: se sugiere un tiempo de un mes máximo para realizar todas las acciones.

PROGRAMACIÓN SUGERIDA

Tabla 34: Programación sugerida Estrategia Comunicación

Acción	Responsable	Duración	Material Requerido	Resultado Esperado
Identificación de empleados con personal a cargo	Director General	30 minutos	Lista de personal y departamentos, procesos y turnos	Listado de personal que tiene subordinados
Junta con jefes de área para presentar el objetivo a lograr, incremento de compromiso organizacional	Directores	1 hora	Material resultado de la encuesta, presentación, y material que indique que es el apoyo organizacional	Comprensión de los jefes de área del objetivo.
Análisis de la forma en que se está proporcionando el apoyo organizacional	Jefes de área con directores	1 hora	Información sobre el tema, papel y lápiz, pintarrón.	Diagrama con la información obtenida
Determinación de la forma en que se proporcionará	Jefes de área con directores	1 hora	Papel y lápiz, diagrama	Nuevo diagrama o documento de acuerdo firmado

Acción	Responsable	Duración	Material Requerido	Resultado Esperado
el apoyo organizacional			Anterior, papel y lápiz	por todos los participantes.
Implementación de a las acciones acordadas	Jefes de área	Indefinido	Documento de acuerdos	
Seguimiento	Directores	20 minutos	Documento de acuerdos	Se sugiere empezar con juntas quincenales que se vayan recorriendo a mensuales de acuerdo con el avance.

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Determinación de la respuesta a las solicitudes de los empleados relacionadas con el apoyo organizacional

Resulta importante que se defina de forma clara la forma en que se dará respuesta a las solicitudes de los empleados, para comunicar un apoyo organizacional de una forma efectiva, por lo que directivos y jefes de área deben trabajar en conjunto y en la misma dirección.

OBJETIVO: Orientar las acciones y respuestas hacia las diferentes solicitudes y situaciones presentadas por el personal hacia el objetivo de incrementar el apoyo organizacional sentido.

DESCRIPCIÓN:

Mediante esta acción la dirección debe establecer las pautas y métodos a seguir para resolver solicitudes y situaciones que se presenten con los empleados, de tal manera que los jefes de área respondan de acuerdo a la indicación del mensaje que la dirección quiere

comunicar a los empleados, sin que lo anterior implique un cambio en la personalidad de los jefes más si una reacción o actitud programada.

1. La primera acción en este punto, debe ser una junta entre los directivos en las que se establezca el tipo de respuesta que desean se comunique. (fuerza, entendimiento, necesidad, consciencia, etc.)
2. Una junta con los jefes en la que se comunique la respuesta que se desea, así como el resultado buscado, en dicha junta se pueden analizar las posibles problemáticas para llevar a cabo las acciones, así como las estrategias a seguir. Lo importante es que el mensaje no merme, sino al contrario incremente, el apoyo organizacional sentido. Es prudente mencionar, que no es el jefe quien presta o valor al trabajo de la persona, sino la organización en sí, y ese hecho es el que debe guiar las acciones.
3. Juntas quincenales de seguimiento para analizar como se han llevado a cabo las acciones y que problemas se han enfrentado, así como la búsqueda de soluciones.

DURACIÓN: La determinación de las respuestas sugeridas por la dirección no debe durar más de 1 semana, sin embargo, la implementación y el seguimiento deben llevarse por lo menos 3 meses.

8.1.3 Determinación de tiempos para tratar problemáticas o solicitudes relacionadas con el apoyo organizacional por los jefes de área

Con la finalidad de que los jefes de área, quienes cabe mencionar, poseen extenuantes cargas de trabajo, y algunas veces no pueden atender la problemática específica de un empleado, establezcan tiempos para atender solicitudes y situaciones especiales a las que requieren darle respuesta.

OBJETIVO: Contar con tiempos especiales y dedicados exclusivamente a la atención de empleados con solicitudes, situaciones o problemáticas a resolver por parte de los jefes.

DESCRIPCIÓN:

Se plantea la posibilidad de dedicar pequeños períodos de tiempo en los que los jefes de área o directivos, puedan atender con la atención y respeto necesario las necesidades de los trabajadores, y que sin importar la respuesta final que se les otorgue se les comunique dentro de un marco que envíe el mensaje correcto para incrementar el sentimiento de apoyo organizacional. Se sugiere que se establezcan dentro de períodos donde el trabajo presente menos urgencia, no en los tiempos en que entregan el producto al cliente, pueden ser

pequeños periodos de 10 minutos al principio y final de la jornada, o muy cercanos a la hora del lonche, dichos tiempos también pueden ser utilizados por los jefes para tratar problemáticas o situaciones que deseen resolver con respecto a uno o varios empleados.

1. Analizar las cargas de trabajo de los jefes para establecer los tiempos. El análisis de los tiempos puede realizarse en una sesión de 30 minutos, se sugiere que los mismos jefes sean quienes sugieran los tiempos para estas acciones, entendiendo que solo bajo situaciones excepcionales pueden modificarse o cancelarse.
2. Determinación de horarios dedicados a tratar problemas de empleados
3. Comunicación a los empleados de las medidas a adoptar.
4. Implementación.
5. Seguimiento



Figura 4: Proceso de definición de tiempos de atención para apoyo

Fuente: Elaboración propia

DURACIÓN: 30 minutos para el análisis, la implementación inmediata en la semana, seguimiento continuo.

8.2 ESTRATEGIA DE CONCIENTIZACIÓN DEL VALOR DEL TRABAJO

Resulta esencial que los trabajadores conozcan no solo sus responsabilidades, sino el porqué de la necesidad de realizar dichas acciones, y la importancia de los procesos, de tal manera que identifiquen por si mismos el valor e importancia de su trabajo, tanto para la empresa como para obtener el resultado esperado por el cliente final, de ahí que se sugieran una serie de acciones encaminadas a este efecto.

8.2.1 Identificación y comunicación de objetivo y requerimientos

OBJETIVO: Difundir entre todos los miembros de la organización los objetivos principales de la dirección y los requerimientos del cliente.

DESCRIPCIÓN:

Como un paso previo al ejercicio de la misión contributiva, y a su vez indispensable para poder entender el valor las funciones de todos, así como su finalidad, es importante que se definan y comuniquen a los empleados de forma muy sencilla, pero eficaz, los puntos más importantes tanto de los objetivos de la dirección como los requerimientos del cliente.

Por ejemplo: si la dirección busca el ahorro de energía, la utilización adecuada de materiales y tiempos, y la cordialidad en el trato, y el cliente requiere cero antibióticos, nivel de acidez y grasas X, etc., se sugiere una vez identificados y determinados estos simples elementos, realizar carteles visibles en varios lugar de la empresa, especialmente en aquellos en donde se involucre su realización, se sugiere que no sean ni demasiados específicos, ni demasiados los elementos elegidos, tratar de que en global sumen alrededor de 8 para que sean de fácil identificación y adopción por los empleados.

DURACIÓN: La definición puede tomar 1 hora o menos, la comunicación es constante

8.2.2 Ejercicio de la misión contributiva

El adecuado conocimiento y entendimiento del objetivo de la empresa, así como de los requerimientos del cliente y la importancia de las acciones, pueden ayudar a los empleados a entender la importancia de sus acciones, y a su vez abonar al involucramiento y

responsabilidad en las acciones, lo que indudablemente nos remite a empleados más motivados y más comprometidos tanto con sus funciones como con la empresa, ya que comprenden la razón de realizar tales o cuales acciones así como la consecuencia de las mismas, a la vez que comprenden lo importante que resulta su trabajo para el logro de las metas y de las necesidades del cliente.

OBJETIVO: Crear conciencia entre los miembros de la organización de la importancia de sus actividades y cómo influyen estas en el resultado logrado con el cliente

DESCRIPCIÓN:

El ejercicio debe ser guiado, y la primera vez se recomienda se realice con la totalidad del personal, que los directivos o moderador sean quienes expliquen tanto los requerimientos como la dinámica a seguir. La dinámica se divide en dos fases:

- a)** Misión contributiva general: Consistente en la identificación y explicación de cada uno de los requerimientos, así como de la participación de cada uno para el logro de estos con su trabajo diario, para esto puede utilizarse un pizarrón o un cartel como el que se muestra en la Figura 5, y se proporciona a los empleados post-it o papel y cinta adhesiva. La dinámica consiste en colocar los requerimientos principales en que después de haber enunciado tanto la misión como los requerimientos básicos del cliente, se coloquen en una pizarra o pared, creando divisiones debajo de cada uno con espacio suficiente, para hacer anotaciones, después el moderador pregunta a los participantes como se contribuye al logro de cada uno de ellos, de tal manera que los participantes vayan reflexionando sobre la importancia de sus acciones y la razón por las que se les solicita realizarlas de algún modo específico de tal manera que vayan identificando acciones que corresponden a cada requisito, y pegando en el lugar destinado al mismo el papelito con la acción identificada.. Al final, el moderador debe colocar el cartel en un lugar visible, y elaborar uno con toda la información obtenida.
- b)** Misión contributiva personal: Una vez terminada esta parte, se le entrega a cada uno una hoja, con un formato tal como se muestra en la Figura 6, en la que vienen los 8 requisitos, con un espacio en cada uno para que identifiquen una actividad que tengan e influya en cada uno de estos. Esta hoja permanecerá en poder de cada empleado, pero es importante contar con el visto bueno del moderador, sobretodo en caso de existir dudas.

MISION CONTRIBUTIVA			
REQUISITOS A CUMPLIR			
Requisito 1	Requisito 2	Requisito 3	Requisito 4
Requisito 5	Requisito 6	Requisito 7	Requisito 8

Figura 5: Ejemplo Análisis de Misión Contributiva General (Cartel)

Fuente: Elaboración Propia

MISION CONTRIBUTIVA PERSONAL	
Escriba las actividades que realiza usted para cumplir con los siguientes requisitos para que nuestro producto sea adecuado.	
Requisito 1	Requisito 2
Requisito 3	Requisito 4
Todo esto que haces, hace que nuestra empresa funcione ¡Gracias!	

Figura 6: Ejemplo Hola de Análisis Misión Contributiva Personal

Fuente: Elaboración propia

PROGRAMACIÓN SUGERIDA:

Para lograr esto se recomienda una sesión con todo el personal de la empresa, en la que se sigan los siguientes pasos:

1. Determinar el objetivo de la empresa, su misión.
2. Identificar de forma simple los requerimientos del cliente.
3. Realizar una dinámica de integración de la misión contributiva, donde guiados por la dirección o un externo, los empleados por si mismos identifiquen los

requerimientos del cliente y porque son importantes, así como el objetivo de la empresa,

4. Una vez identificados, cada equipo debe identificar las acciones que ellos están realizando para contribuir a los objetivos y requerimientos identificados,
5. Posteriormente de forma individual cada empleado debe identificar las acciones o funciones que él realiza para contribuir, de tal manera que cada uno pueda determinar cuál es su misión contributiva, logrando así la identificación del valor de su trabajo y su importancia en la empresa.

DURACIÓN: 2 a 3 horas, se recomienda reforzar el ejercicio cada 2 o 3 años, e incluirlo en el programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.

8.3 PLAN DE RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS

Según Mc Adams (2013), los planes de reconocimiento están pensados para reforzar el proceso de mejora y para recordar a los empleados constantemente lo mucho que la organización agradece sus esfuerzos y contribuciones. (p.149)

Una parte esencial del apoyo organizacional es el sentimiento de valoración del trabajo de la persona, por lo que uno de los medios más sencillos de hacer llegar a los empleados el mensaje de que se les valora es el reconocimiento, no se requiere de acciones costosas o de sistemas de reconocimiento y evaluación complicados, y dado el funcionamiento de la empresa, los procesos de trabajo y el estilo de la dirección, se sugieren acciones sencillas y poco burocráticas para el logro de este aspecto, mismas con las que se pretende fortalecer el sentimiento de apoyo de parte de la empresa para con los empleados, dado que estos son importantes para ella. Se sugieren las siguientes acciones:

1. Reconocimiento a la Antigüedad
2. Reconocimiento al Empleado del Mes
3. Celebración de Cumpleaños
4. Reconocimiento al Trabajo Bien Hecho

8.3.1 Reconocimiento a la Antigüedad

Cuando los empleados se sienten apreciados, son menos propensos a renunciar y tomar un trabajo con otra empresa. Empleados satisfechos y leales pueden quedarse con una empresa durante años, ocupando distintas posiciones, o permaneciendo en posiciones en las que sobresalen. Ya sea que los empleados hayan estado en la compañía durante uno o 25 años, pueden brindárseles premios de reconocimiento por sus aniversarios. (Brookins, febrero, 2017)

OBJETIVO: Reconocer la antigüedad de los empleados al mismo tiempo que se agradece su contribución a la empresa durante el tiempo que ha permanecido con ella, buscando con esto fortalecer los lazos entre ambos.

DESCRIPCIÓN:

Esta dinámica consiste primeramente en determinar los tiempos que se van a reconocer, se sugiere, en lustros de 5,10, 15, 20 y 25 años, con premios diferentes para cada aniversario, más la empresa puede en su momento determinar períodos diferentes acordes con sus necesidades. Los premios sugeridos son los siguientes:

Tabla 35: Ejemplo Premios por Antigüedad

ANTIGÜEDAD	PREMIO
5 años	Reconocimiento impreso y un despensa o arcón
10 años	Reconocimiento impreso y onza de plata
15 años	Reconocimiento impreso y un reloj conmemorativo
20 años	Reconocimiento impreso y una medalla
25 años	Reconocimiento impreso y Trofeo

Fuente: Elaboración Propia

Los reconocimientos se entregarán en evento oficial organizado por la empresa, se pueden aprovechar eventos como la posada o algún otro evento que la empresa organice con los empleados y preferentemente sus familias.

8.3.2 Reconocimiento al empleado del mes

Los premios para el empleado del mes son uno de los tipos de premios más comunes en el reconocimiento que las empresas dan a sus empleados. Estos premios pueden combinar una variedad de atributos de los empleados, incluyendo las ventas, el servicio al cliente, la asistencia y ser un miembro del equipo. (Brookins ,febrero, 2017)

OBJETIVO: Hacer público entre los miembros de la organización el reconocimiento y valoración a aquellos empleados destacados por su cumplimiento y trabajo.

DESCRIPCIÓN:

La elección del empleado del mes seguirá un proceso, que evaluará tanto las aptitudes como las actitudes de los empleados para determinar quién será el empleado del mes, así como el procedimiento a seguir de tal manera que el proceso sea transparente y objetivo.

Se propone que la elección del empleado del mes se realice en la primera semana del mes siguiente al mes a evaluar, de tal manera que se pueda realizar la premiación a la brevedad y la motivación para la próxima elección este vigente durante gran parte del mes a evaluar.

El procedimiento a seguir será el que se muestra en la Figura 7, del cual cabe hacer los siguientes comentarios:

1. Integración de comité evaluador: Este deberá estar integrado por 3 personas, se sugiere el representante legal, y los MVZ administradores
2. Determinación de los puntos a considerar: asistencia, retardos, calidad del trabajo, ayuda a compañeros, seguimiento a normas, enseña otros, disciplina, disponibilidad.
3. Evaluación de todos los empleados con el formato correspondiente, esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato de cada persona, y cada empleado podrá conocer su evaluación.
4. Calificación de las evaluaciones y selección de terna: El comité de acuerdo a las evaluaciones recibidas, seleccionará a los mejores empleados, con los puntajes más altos, esta terna podrá ser de 3 a 4 personas máximo.
5. Votación por el comité para la elección del ganador: el comité votará por el que sea considerado el mejor empleado, en caso de controversia el representante legal

contará con el voto de calidad, siempre escuchando las observaciones de los otros integrantes del comité.

6. Comunicación a los empleados: La comunicación se realizará mediante la publicación del empleado del mes en el tablero de avisos, incluyendo su nombre y su foto, así como el mes en que resultó ganador.
7. Entrega de premio: Al ganador se le felicitará y entregará un diploma, firmado por el comité, además de darle a escoger entre las opciones que se cuenten para premio.



Figura 7: Procedimiento de Elección empleado del Mes

Fuente: Elaboración propia

PREMIOS SUGERIDOS: El empleado nombrado empleado del mes, además de ser publicado su nombre y foto en un tablero de avisos, puede elegir entre una gama de premios el que más le agrade, los premios sugeridos son: vale para una pizza, 5 entradas al cine, una despensa, una tarde libre, etc.

EVALUACION MENSUAL PARA ELECCIÓN DEL EMPLEADO DEL MES			
NOMBRE:		MES	
Ausencias en el mes		Retardos en el Mes	
Instrucciones: En cada uno de los siguientes puntos, califique el desempeño de la persona en una escala del 1 al 5, donde: 1= nunca, 2= a veces, 3= normalmente, 4= casi siempre, 5= siempre			
PUNTO A EVALUAR			CALIFICACION
Calidad del trabajo: Realiza bien su trabajo cumpliendo con las instrucciones que se le dan y sin cometer errores, contribuyendo al cumplimiento de los requisitos del cliente.			
Cantidad de trabajo: Termina todo el trabajo que tiene que realizar en el tiempo establecido para ello.			
Disponibilidad: Está dispuesto a apoyar cuando se le solicita, realizando actividades diversas.			
Ayuda a compañeros: Si alguien requiere apoyo, está presto a ayudarlo-			
Disciplina: Es su trabajo diario cuida de no realizar acciones que pongan en peligro su integridad o la de los demás, además de tener un trato cordial con sus compañeros.			
Cumplimiento de Reglas: Cumple las reglas establecidas por la empresa y los requerimientos del cliente			
Enseñar a otros: Conoce su trabajo, y es capaz de enseñar a otros a realizarlo de la manera correcta.			
Soluciona problemas: Si se presenta un problema es su trabajo es capaz de solucionarlo, sin que este represente una falla o error mayor.			
Propone mejoras: Tiene ideas para realizar su trabajo de mejor manera, ahorrando tiempo, dinero o esfuerzo, y sin que la calidad del mismo este es riesgo.			
Versatilidad: Es capaz de realizar varias actividades diferentes, que pueden ser responsabilidad de otros puestos o personas.			
PUNTUACION OBTENIDA			
Jefe Inmediato:			
Firma del jefe:			
Firma del empleado			
Fecha.			

Figura 8: Ejemplo Evaluación empleado del mes

Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Celebración de Cumpleaños

Recordar el cumpleaños de los empleados y felicitarlos, es una forma de comunicarles que la empresa piensa en ellos como personas, y los valora.

OBJETIVO: Con el festejo de los cumpleaños de los empleados se pretende comunicar la valoración que se tiene a los mismos, además de fortalecer el contrato psicológico entre empleado y empresa, abonando igualmente a la convivencia interna.

DESCRIPCIÓN:

En cuanto a este punto se propone celebrar los cumpleaños de los trabajadores de dos maneras, en ambas la empresa costea el gasto del pastel o pasteles requeridos:

1. **CUMPLEAÑOS DEL MES:** Realizar una pequeña reunión donde la empresa festeje el cumpleaños de los empleados del mes en curso, compartiendo un pastel con todos los miembros de la empresa
2. **CUMPLEAÑOS PERSONAL:** El día del cumpleaños de cada empleado, al término de la jornada, entregarle un pastel para que lleve a su casa y comparta con su familia. Este acto fomenta no solo la imagen de valoración en el empleado, sino que significa un contrato psicológico que se extiende a la familia.

PROGRAMACION: Los cumpleaños del mes se sugiere programarlos el primer sábado de cada mes, y el día del cumpleaños de la persona al final de su turno entregarle su pastel para que lo lleve a casa.

1. Realizar una lista de los cumpleaños de los empleados.
2. Organizar los cumpleaños por mes.
3. Tener un calendario de cada mes,
4. Programar las compras de pasteles.
5. Realizar las programaciones

DURACIÓN: Permanente, cada mes el primer sábado la celebración de los cumpleaños mensuales, y el día del cumpleaños de cada uno, su pastel para llevar.

Tabla 36: Ejemplo programación Cumpleaños del mes

CALENDARIO DE CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS DE CADA MES 2017	
Enero	Sábado 7 de enero
Febrero	Sábado 4 de febrero
Marzo	Sábado 4 de marzo
Abril	Sábado 1ro de abril
Mayo	Sábado 6 de mayo
Junio	Sábado 3 de junio
Julio	Sábado 1 de julio
Agosto	Sábado 5 de agosto
Septiembre	Sábado 2 de septiembre
Octubre	Sábado 7 de octubre
Noviembre	Sábado 4 de noviembre
Diciembre	Sábado 2 de diciembre

Fuente: Elaboración propia

8.3.4 Reconocimiento al Trabajo bien hecho: ¡Buen Trabajo!

Es importante que los empleados perciban que cuando realizan bien su trabajo este es reconocido y valorado. De acuerdo con Nelson (1996), el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato, y la persona que más influye en el desempeño de una persona es su jefe inmediato, este autor afirma que, de acuerdo con las prácticas de varias empresas, el reconocimiento más efectivo y valorado por los empleados por un trabajo bien hecho es que los superiores le digan que fue un buen trabajo, y es a partir de este principio que se plantean estas acciones.

OBJETIVO: Comunicar la importancia y valor que se da en la empresa al trabajo bien hecho.

DESCRIPCIÓN:

En este rubro se identificarán dos tipos de acciones, en ambos casos será tarea de los jefes inmediatos o de equipo o brigada, estar atentos para identificar aquellas acciones o actividades que se están realizando de manera excepcional,

1. BUEN TRABAJO: En el caso de trabajos bien hechos, el jefe procederá a la brevedad posible felicitar al empleado por la realización del mismo.
2. BUENA IDEA: En aquellos casos que signifiquen una mejora, la solución de un problema o un esfuerzo extraordinario, se recurrirá a una pequeña reunión de los compañeros en la que se aplaudirá la acción, felicitando públicamente al autor de la misma

8.4 ESTRATEGIA DE BIENESTAR

Consiste en una estrategia integral de acciones que promueven un estilo de vida saludable, buscando la disminución del presentismo y ausentismo, contando entre sus beneficios con la reducción de incapacidades por enfermedad y un mejor control de siniestralidad, incluyendo programas médicos que contribuyan a la productividad y mejora moral de los empleados.

Adicionalmente al reconocimiento por el trabajo como tal, es importante, que los empleados perciban que la empresa se preocupa por su bienestar más allá de lo que pueda suceder dentro de esta, por eso se sugiere, cubrir 4 áreas fundamentales que abarcan una gran parte de su vida personal, incluyendo:

1. Convivencia,
2. Familia,
3. Aprendizaje
4. Salud

De esta forma se pretende abarcar el ámbito social, familiar, académico y físico; mismos que consideran vitales en el entorno de cualquier personal.

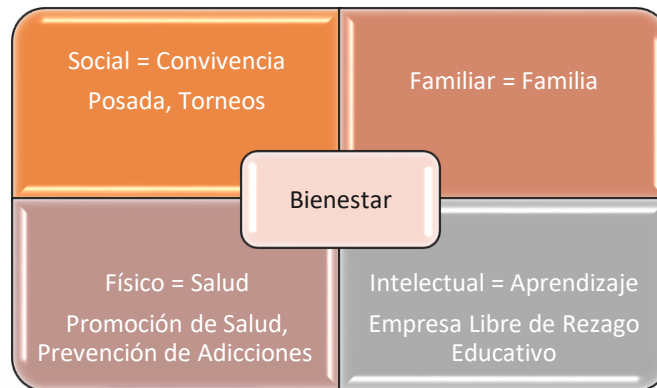


Figura 9: Elementos de Estrategia Bienestar

Fuente: Elaboración propia

8.4.1 Convivencia

Fomentar la convivencia entre los empleados, mediante eventos organizados por la organización, es otra forma de buscar el bienestar de los mismos, pues este tipo de actividades suelen representar una forma de relajación y distracción, que si bien se realiza con compañeros de trabajo, se refiere a actividades completamente diferentes y ajenas al trabajo como tal.

OBJETIVO: Fomentar la convivencia entre compañeros mediante la organización de eventos con actividades diferentes al trabajo como tal.

DESCRIPCIÓN:

En lo referente a este punto se propone que se realicen dos tipos de actividades básicas, de diferente naturaleza, una más formal que puede aprovecharse tanto para la convivencia como para el otorgamiento de reconocimientos varios (premios de antigüedad, empleados sobrecalentados, etc.); y otra más informal tipo competencia deportiva.

1. **CELEBRACION DE POSADA O ANIVERSARIO DE LA EMPRESA:** Se propone por lo menos la realización de un evento formal, de repetición anual, que se organice por la empresa y en el que participen todos los empleados, es importante que este evento sea encabezado por los directivos, y que se note la organización del mismo. Se sugiere un evento tipo posada, donde se otorgue un desayuno o comida a los

empleados, se pueden o no incluir rifas o premios, y es un evento ideal para otorgar los reconocimientos a los empleados por su antigüedad, desempeño o logros.

2. ORGANIZACIÓN DE COMPETENCIAS DEPORTIVAS: Se sugiere la organización de un torneo de fútbol rápido o básquetbol, estos deportes son ideales dada la cantidad de empleados, para que se logren formar de 5 a 6 equipos, el esquema ideal es de todos contra todos, y el equipo que obtenga más puntos sea el ganador, los partidos pueden ser cada semana, para mantener el interés y que no sea demasiado cansado para los empleados, la empresa debe armar el rol de juegos, y los empleados formar sus propios equipos y ponerles nombre; sin embargo siempre es importante motivar a la gran mayoría a participar. La empresa puede optar por otorgar o no las camisetas a los empleados, pero si es recomendable cubrir los gastos de renta de la cancha y el arbitraje. El premio al ganador puede consistir en un simple trofeo y una foto.

8.4.2 Familia

La familia suele ser el gran motor de cualquier persona, la preocupación por este grupo de personas suele motivar a los empleados a lograr cosas, e incluso a permanecer en un empleo. Para el empleado su familia suele ser lo más importante, y la imagen que esta tenga de la empresa y del trabajo de la persona puede influir positiva y/o negativamente en el sentimiento y estabilidad de una persona para con la empresa de que se trata, de ahí que se considere importante, involucrar de cierta manera, a la familia con la empresa, de esta forma el contrato psicológico empleador-empleado se fortalece.

OBJETIVO: Enseñar a las familias lo interesante del empleo de sus familiares y como ellos contribuyen al funcionamiento de la empresa.

DESCRIPCIÓN:

Se sugiere instaurar un programa al que inicialmente denominaremos “Visita de Familia”, donde la familia en primer grado pueda acudir a ver las instalaciones y procesos, en los que colabora su familiar, dada la naturaleza de la actividad de Agropecuaria Martín, resulta un poco difícil para las actividades 1 día completo o unas horas por completo para dedicarse a este efecto, por lo cual se sugiere dividir las familias en 4 partes, de tal forma que esta actividad se realice cada 3 meses, y participe un total de 5 a 7 familias por evento. La logística del evento sería simple:

1. Enviar una invitación formal a la familia de los empleados seleccionados para participar en cada sesión, una tarjeta firmada por los directivos.
2. Recibir a todos los familiares a la misma hora, la recepción debe realizarla el coordinador del evento, que usualmente residirá en los MVZ administradores.
3. Después iniciará el recorrido y explicará las áreas de la empresa y que se hace en cada una, haciendo hincapié en el proceso de ordeñado, la calidad del ganado y los requerimientos especiales del cliente.
4. Al cierre del recorrido, se propone llamar a los familiares de las familias invitadas, y ofrecer un refrigerio para todos. Por lo que se sugiere que se programe esta actividad muy cerca del horario de término de turno, para que puedan retirarse las familias juntas.
5. A los niños se les puede otorgar la oportunidad de ponerle nombre a los becerros, uno por familia, colocando una placa con el nombre que ellos escogieron.

8.4.3 Aprendizaje

La empresa actualmente cuenta con una cantidad considerable de empleados que poseen instrucción inconclusa a nivel primaria y secundaria, e inclusive bachillerato. Empleados con mayor formación pueden facilitar los resultados esperados, además que para cualquier persona es un incentivo sentir que avanza en su formación académica. De ahí la importancia de impulsar este aspecto en la vida de los miembros de la organización.

OBJETIVO: Facilitar el crecimiento intelectual de los empleados de tal forma que sientan que tienen un crecimiento como personas, fortaleciendo así la percepción de preocupación por su bienestar por parte de la empresa, premiando el esfuerzo de estos trabajadores.

DESCRIPCIÓN:

Dado que gran parte de los empleados no cuentan con mucha formación escolar, y teniendo en cuenta que existen programas gubernamentales que prestan servicios de apoyo para terminar estudios de primaria, secundaria y bachillerato, sin que las asesorías de personal capacitado tengan un costo, utilizando los servicios del Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA) o programas como Aldea Digital o Modelo Educativo para la Vida y el Trabajo (MEVyT), aunque el que puede resultar más adecuado en este caso es el Programa Empresa Libre de Rezago Educativo del Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo (CONEVyT).

La empresa realizará rifas entre las personas que estén presentando y aprobando los exámenes correspondientes. Puede rifarse cualquier cosa que resulte atractiva, como una bocina, un celular, una cámara, una Tablet, etc..., las rifas pueden realizarse cada tres meses, y los empleados que participen deben entregar su comprobante de calificaciones.

8.4.4 Salud

Consiste en una estrategia integral de acciones que promueven un estilo de vida saludable, buscando la disminución del presentismo y ausentismo, contando entre sus beneficios con la reducción de incapacidades por enfermedad y un mejor control de siniestralidad, incluyendo programas médicos que contribuyan a la productividad y mejora moral de los empleados

OBJETIVO: Promover acciones saludables entre los empleados.

DESCRIPCIÓN:

Se propone la realización de acciones relacionadas con la salud y bienestar físico de los empleados, para esto se pretende el establecimiento de dos programas:

1. PROMOCIÓN DE SALUD: para esto se sugiere en primera instancia hacer uso de los programas establecidos por las instituciones gubernamentales, tales como el PREVENIMSS en la empresa, o Chécate, Mídete, Muévete. En estos programas la empresa se inscribe, y el IMSS envía personal para realizar campañas de nutrición, salud bucal y promoción de la sana alimentación y el deporte, los empleados pueden optar por inscribirse a una plataforma de seguimiento. Adicionalmente, respecto a cuestiones de salud la empresa puede hacer alianzas con consultorios dentales, laboratorios de análisis clínicos y ópticas, de tal manera que se puedan ofrecer precios especiales a los trabajadores y descuentos vía nómina, que significan un beneficio para estos ya que en muchas ocasiones es difícil costear este tipo de servicios.
2. PREVENCIÓN DE ADICCIONES: Adicionalmente, con apoyo de las mismas instituciones o de alguna otra organización, o médico, se pretende promover la eliminación de actividades nocivas para la salud, como son el tabaquismo, y el alcoholismo. Estas acciones básicamente consistirán en pláticas donde se muestre

el daño que se hace con este tipo de problemas al cuerpo y las consecuencias que pueden tener. Como un extra la empresa puede organizar retos entre los empleados que quieran eliminar estos malos hábitos.

3. FOMENTO AL DEPORTE: Otra forma en que la empresa puede motivar el bienestar y la salud de sus empleados es felicitando públicamente, en el tablero de avisos o en algún evento formal organizado por la empresa, a aquellos empleados que participan en maratones, carreras ciclistas, o competiciones de cualquier tipo. Esto con la finalidad de hacerles saber que son importantes también por estas acciones y que la empresa lo promueve.

PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A continuación se detalla de forma estimada, el gasto anual en que incurriría la empresa para la aplicación de todas las estrategias propuestas en este plan de acciones, según se muestra en la Tabla 37, cabe mencionar que se incluyen cantidades estimadas ya que existe una amplia gama de proveedores y opciones para los diferentes artículos y servicios que pudieran requerirse; puesto que se trata de una propuesta el presupuesto presentado sólo sirve de guía para que la empresa evalúe de forma rápida el costo de cada una de las estrategias y de las acciones.

Tabla 37: Presupuesto Estimado por Aplicación de Estrategias

PRESUPUESTO ESTIMADO POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS					
Estrategia	Actividad	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Total
Estrategia de Comunicación de Apoyo Organizacional					
8.1.1	Instructor Apoyo Organizacional	2	Horas	\$500	\$1,000
.	Sensibilización a Jefes de Área				
8.1.2	Determinación de Respuestas	0	0	0	\$0
8.1.3	Tiempos para atención	0	0	0	\$0
TOTAL ESTRATEGIA					\$1,000
Estrategia de Concientización del Valor del Trabajo					
8.2.1	Identificación y comunicación del Objetivo y Requerimientos	5	piezas	\$20	\$100

PRESUPUESTO ESTIMADO POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS						
Estrategia	Actividad	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Total	
8.2.3	Ejercicio de Misión Contributiva	Instructor Dinámica	3	Horas	\$500	\$1,500
TOTAL ESTRATEGIA						\$1,600
Estrategia de Reconocimiento a Empleados						
8.3.1	Reconocimiento por Antigüedad	Despensa o Arcón	5		\$250	\$1,250
		Onza de plata	3		\$350	\$1,050
		Medalla	1		\$800	\$800
		Reloj	1		\$2,000	\$2,000
8.3.2	Reconocimiento Empleado del Mes	Premio (pizza, cine o despensa)	12	piezas	\$250	\$3,000
8.3.3	Celebración de Cumpleaños	Cumpleaños del mes	12	piezas	\$250	\$3,000
		Cumpleaños personales	35	piezas	\$250	\$8,750
8.3.4	Reconocimiento Trabajo Bien Hecho	N/A	0	0	\$0	\$0
TOTAL ESTRATEGIA						\$19,850
Estrategia de Bienestar						
8.4.1	Convivencia	<i>Desayuno Posada</i>				
		Platillo	40	platillo	\$50	\$2,000
		Refrescos (3lts)	15	Piezas	\$25	\$375
		Bolos	40	piezas	\$30	\$1,200
		<i>Torneo Deportivo</i>	6	veces	\$300	\$1,800
		Renta de cancha	6	veces	\$100	\$600
		Arbitraje				
8.4.2	Familia	Refrigerio	200	piezas	\$50	\$10,000
8.4.3	Aprendizaje	Electrodomésticos para rifa				
		Reproductor DVD	1	piezas	\$1,000	\$1,000
		Celular	1	piezas	\$1,000	\$1,000
		Bocina	1	piezas	\$1,000	\$1,000
		Audífonos bluetooth	1	piezas	\$1,000	\$1,000
8.4.4	Salud	N/A	0		\$0	\$0
TOTAL ESTRATEGIA						\$19,975
TOTAL GENERAL						\$42,425

Fuente: Elaboración propia con datos de proveedores diversos.

No sobra mencionar que la empresa, de acuerdo a situación y necesidad, podrá modificar esta propuesta, incrementando o disminuyendo la cantidad asignada a cada una o a todas las estrategias propuestas.

CONSIDERACIONES SOBRE LA PROPUESTA Y SUS ESTRATEGIAS

Todas las estrategias antes planteadas, se diseñaron sobre el supuesto de apuntalar el apoyo organizacional como pilar del Compromiso Organizacional, de tal manera que buscan primeramente el provocar la percepción de valoración del trabajo y preocupación por el bienestar de todos los empleados, más existe una serie de cuestiones adicionales que se han tenido en cuenta para su diseño:

- a) **COSTO:** se pretendió el diseño de estrategia que no supongan un gasto considerable, pues además de tratarse de una empresa pequeña, es la primera vez que implementarán medidas como estas, de tal manera que una vez implementadas y que puedan notar los resultados, la empresa podrá decidir si se incrementa el presupuesto destinado a este fin. Teniendo en cuenta que es tipo de gastos destinados a este fin se consideran Previsión Social de acuerdo al artículo 7, quinto párrafo de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2016), y de igual manera representan gastos deducibles acorde con el artículo 25 fracción X, siempre y cuando cumplan los requisitos del artículo 27 fracción XI y último párrafo de la ley misma ley.
- b) **SENCILLEZ:** Las acciones propuestas son diseñadas bajo el supuesto de que deben ser fácilmente entendidas para lograr así su correcta implementación.
- c) **PRACTICIDAD:** Dada la forma de trabajo de la empresa, y la práctica observada en directivos y administradores, se intentó que las estrategias fueran de fácil aplicación, de tal manera que no resulte difícil adoptarlas para la empresa.



PARTE V: CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

La finalización de casi cualquier trabajo, siendo de investigación o no, implica la elaboración de una conclusión, definida esta como el argumento o afirmación que sintetiza el trabajo realizado, es el espacio en que se retoman las ideas principales y se resume lo investigado, en dicho apartado el autor explica con sus propias palabras y estilo, tanto el por qué de los resultados obtenidos, como su punto de vista en cuanto al tema tratado, es decir expone las causas y consecuencias que percibe en el tema objeto de estudio.

Entonces pues, como paso último de este trabajo práctico, se incluye el apartado de conclusiones, mismo que se encuentra dividido en dos partes, la primera consistente en la evaluación de la intervención como tal, en la que de forma retrospectiva, y mediante la apreciación tanto del proceso completo como tal, así como de los resultados obtenidos, se valora de la forma más objetiva posible, el logro de los objetivos planteados en un inicio así como los contratiempos y limitaciones que se experimentaron y observaron.

Por último, se incluye una segunda parte, consistente en la conclusión general, referente al tema completo estudiado en este trabajo, con la finalidad de presentar la perspectiva y comentarios del autor al respecto del tema de estudio, después de la realización completa del proyecto.

9. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El término del presente caso práctica, sin duda representa la oportunidad y obligación moral, de revisar los resultados obtenidos del mismo, destacando los aciertos y analizando los posibles puntos de mejora, que son los que aportan un aprendizaje real y objetivo para su autor.

Valoración de Objetivos

Al evaluar la intervención realizada dentro de Agropecuaria Martín SPR de RP, tendremos que forzosamente remitirnos a la revisión del logro de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que el objetivo principal de este trabajo fue:

Establecer el grado de relación entre la satisfacción y el clima laboral con el compromiso organizacional en Agropecuaria Martín SRL, de tal manera que se puedan plantear acciones que mejoren el principal factor que afecta al compromiso organizacional, en beneficio tanto del personal como de la empresa.

Podemos decir que, a lo largo del trabajo, y durante sus diferentes fases el objetivo fue alcanzado, primeramente se realizaron las mediciones de las variables, pues se analizaron 3 variables, satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional, el clima laboral se dividió en 8 factores, mientras que el compromiso organizacional se descompuso en 3 dimensiones, por lo que se analizó un total de 12 variables; utilizando para la medición de las mismas los instrumentos de autores reconocidos por investigaciones formales y validadas, mismos que son reconocidos y utilizados en diversos lugares del mundo.

Después de realizado esto se pudo determinar que existe una relación entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, así como al analizar los factores del clima organizacional existe relación entre algunos de sus factores con el compromiso organizacional, y entre algunos otros con la satisfacción laboral. Llegando incluso a identificar un modelo estadístico en el que se determina que el factor más influyente en el Compromiso Organizacional de Agropecuaria Martín SPR de RL, es el apoyo

organizacional pues, la única variable apoyo se incrementa el compromiso organizacional un 1.32% por cada punto porcentual que se logre aumentar el primero.

Gracias a la determinación de esa información se ha podido diseñar un plan de acciones que consta de estrategias alineadas con el factor que se determinó como el más impactante en el incremento del Compromiso Organizacional, dichas estrategias están diseñadas buscando la adecuación más óptima a las necesidades de la empresa. Se puede entonces decir que el objetivo del trabajo ha sido alcanzado; y al haber sido alcanzado este también se lograron los objetivos específicos que por su propia naturaleza están anclados al principal, dando respuesta a todas las preguntas de investigación planteadas, por lo que se considera que la metodología propuesta y el diseño de la intervención como tal, fueron adecuadas, pues alcanzaron el fin para el que fueron diseñadas.

Alcances y limitaciones de la Intervención

El alcance de este trabajo se limitó únicamente a la empresa Agropecuaria Martín SPR de RL, en el tiempo que se dedicó a este estudio, y con el personal y prácticas observadas durante este tiempo, lo que significa que los cambios en la empresa, tanto en empleados, como en procesos o forma de administrar, pueden significar cambios en los resultados encontrados, también es oportuno mencionar que el compromiso organizacional atañe a personas y organizaciones, siendo las personas quienes integran a las organizaciones y destacando que las personas son entes cambiantes por una serie de factores tanto controlables por la organización como fuera del alcance de la misma.

En general se encontró una apertura y disponibilidad de la empresa para la realización del trabajo, proporcionando información y tiempos necesarios para la realización de las acciones necesarias, solamente se contó con una restricción consistente en la confidencialidad de los salarios y prestaciones y beneficios otorgados a los empleados, motivo por el cual, dicha información no fue objeto de valoración o indagación alguna, al menos de forma directa. Dicha restricción limita de forma considerable la propuesta que se realiza para el mejoramiento del apoyo organizacional, pues al referirse este a la percepción sobre valoración del trabajo, incluye casi forzosamente la retribución, entendiéndose esta no solo como la parte correspondiente a salarios y prestaciones, sino también beneficios

adicionales; sin embargo el salario y las prestaciones como tales forman la parte que puede considerarse más importante sobre la retribución misma, la propuesta pudo verse enriquecida con recomendaciones sobre la forma de evaluar a los empleados y el enlace entre la evaluación con el sistema de compensaciones; pero a pesar de lo anterior se buscaron opciones viables que pueden representar un gran beneficio para empleados y empresa.

Otra limitante consistió en el acotamiento de las variables que intervinieron en el estudio, pues de forma arbitraria fueron definidas las satisfacción y el clima laboral, como aquellas de interés para el autor, y para la búsqueda de las relaciones con el Compromiso Organizacional, limitando también los factores que integran el clima laboral, dada la concordancia con cierto autor, a pesar de que dichos factores suelen ser variados y cambiantes de organización en organización y de autor en autor por lo que, la definición se realizó acorde a la selección del autor utilizado.

Por otra parte, dada la naturaleza y alcance mismo del trabajo, ha sido imposible verificar la efectividad de las acciones, y la obtención del resultado esperado.

Aportes o Beneficios para la Organización

En este caso en particular se identificó el aspecto que más influye para impulsar el concepto meta, compromiso organizacional, y mediante el planteamiento de acciones encaminadas a incrementar ese único factor, a saber, apoyo organizacional, se está asegurando que la inversión en tiempo, esfuerzo y dinero que se destine a este rubro, producirá el efecto deseado.

Aunado a lo anterior, y a los beneficios que el incremento del Compromiso Organizacional como tal supone, se intentó proponer a la empresa soluciones acorde a su propia problemática, con una inversión mínima y con el aprovechamiento de beneficios de instituciones gubernamentales que no tienen costo, así como el aprovechamiento de beneficios fiscales, como las deducciones de impuestos por gastos en planes de previsión social.

Recomendaciones para trabajos futuros

Desde mi perspectiva muy personal, considero interesante que en otros casos se incluya un equipo multidisciplinario, es decir que cubra las tres líneas de investigación de la maestría en Administración de tal forma que, mediante tres trabajos diferentes, uno de cada área, o uno que englobe los tres, se pueda realizar un diagnóstico más profundo y una propuesta que solucione ya sea uno o varios problemas en una empresa, pero que se enriquece al abordarlo desde diferentes perspectivas, pudiendo a su vez entrelazarlos en ciertos puntos.

De igual manera, es importante que en la realización de estudios similares, donde se pretenda relacionar variables que influyan en el compromiso organizacional, se busque incluir alguna otra variable que denote la importancia o beneficio del incremento o fortalecimiento de este, y haga tangible la factibilidad del impulso de este, pues puede representar una forma en que se facilite la convicción del empresario para trabajar al respecto, ya que el afirmar que la preocupación del empleado por el beneficio de la organización es la finalidad del compromiso organizacional, representa un concepto de entendimiento subjetivo, al relacionarlo con variables como productividad, calidad, costos, etc., podría crearse un vértice que apunte el interés del empresario. Más sin embargo, dicho estudio presenta un reto poco probable de alcanzar en el tiempo y alcance de un estudio como el presente.

10. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo se buscó la relación entre las variables satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional, siendo que las primeras dos son de interés principalmente para los empleados y la última para el empresario o directivo; siendo esta la razón por la que muchas empresas posponen o limitan su inversión en este tipo de aspectos, y algunas veces con justa razón, pues no siempre los empleados felices, son los que ofrecen mejores resultados, o preocupación por la empresa; es ahí donde reside la importancia de identificar aquellos factores que además de ser importantes para el empleado, representan un verdadero pilar que impulse el compromiso como tal, representando un beneficio para ambas partes.

Algunos incluso han mencionado que el problema se agrava cuando pueden existir trabajadores a los que les gusta mucho su trabajo y disfrutan de él, más sin embargo, odian a la organización en la cual trabajan, lo que nos lleva a pensar, que dichas organizaciones poseen una ventaja que no han sabido aprovechar, ya que si el empleado es feliz con sus actividades, la empresa no se ha preocupado por hacer aquellas cosas para obtener de él el mejor beneficio posible, que aunado a la retención del mismo representa la búsqueda real de los objetivos organizacionales.

El compromiso organizacional constituye pues uno de los fines que busca un empresario, pues para él significa un valor que los empleados se preocupen por la organización, de tal manera que cada uno de los miembros de la organización realice su trabajo de la mejor manera posible con la plena convicción de aportar al logro de los objetivos y la mejora de los procesos y condiciones de la empresa, a la solución de problemas nuevos o antiguos, y por ende a la mejora de la persona como tal, pero este compromiso no es posible lograrlo sin el involucramiento del empresario o los directivos pues es el resultado de un proceso bidireccional, lo cual abona al beneficio de ambas partes.

Ahora bien, al tratarse de un proceso de naturaleza intrínseca, en difícil manipular las reacciones de los empleados, por lo que el impulso del compromiso organizacional como tal, debe apoyarse en otros conceptos, tal como en este caso hemos tratado con la satisfacción y el clima laboral, conceptos que en muchos no son el interés final del

empresario, pues la empresa no existe por sí para tener empleados felices, sino para lograr su finalidad última que es la rentabilidad y el incremento de utilidades; de ahí la importancia de resaltar la manera en que estos conceptos pueden coadyuvar al logro de esta finalidad.

Es en este punto donde es prudente, destacar, que tal como lo refiere Arias (2001), no existen estudios (menos en México), que prueben los beneficios tales como incremento de ganancias o disminución de gastos, resultantes del impulso e incremento del compromiso organizacional, más sin embargo suena lógico que esos supuestos son correctos. Lo que denota una laguna en las investigaciones existentes digna de ser tomada en cuenta y realizada por algún experto, o investigador, para eliminar las dudas que puedan prevalecer, sin embargo, se trata de un proceso complejo pues implica, tanto la medición, como la adopción de medidas y seguimiento, para mediciones posteriores y determinar en su caso el resultado.

Cabe mencionar, que existen casos, tal como el abordado en el presente trabajo, donde sectores, como el caso de los productores de leche, que de forma profesional se dedican a esto, se ven vulnerables ante diversas situaciones completamente fuera de su control, que muchas veces resultan injustas, y se ven afectados por decisiones de otros, que poseen autoridad o poder, y se ven afectados, por lo que tienen que recurrir a estrategias más elaboradas y explotar su capacidad de empresarios. Es en estos casos donde el compromiso organizacional puede cobrar especial valor, pues es susceptible de convertirse en una herramienta que proporcione la ventaja y seguridad requerida para la producción adecuada del producto bajo un esquema de requerimientos y competencia desleal fuera completamente del control del empresario.

Uno de los mitos con respecto al desarrollo e incremento del Compromiso Organizacional es que se trata de un concepto exclusivo de aplicarse en grandes organizaciones que poseen, una plantilla muy grande de empleados y una cantidad suficiente de recursos para poder invertir en este aspecto. Mito que es importante desmentir, pues el compromiso organizacional puede ser inculcado, desarrollado, trabajado, impulsado y rendir resultados en cualquier organización sin importar el tamaño de estas, de hecho en empresas familiares con un número más pequeño de colaboradores ha resultado con niveles de compromiso más altos debido tal vez, a la preocupación personal de sus integrantes por la empresa al tratarse de personas con relaciones más estrechas entre ellos, por lo que tratan de alcanzar el mejor beneficio para todos.

El presupuesto es otra de las cuestiones que preocupa a los empresarios para emprender acciones respecto a este tipo de aspectos, pues imaginan que supone un gasto, que no pueden costear, y que representará una merma en sus ganancias, por lo que suponen que sólo está al alcance de aquellos que tienen una gran utilidad, siendo que con un poco de análisis y utilizando la creatividad, se pueden aprovechar una serie de recursos que no necesariamente representan una gran inversión para la empresa, teniendo en cuenta que el incremento del compromiso organizacional supone una serie de beneficios tales como la retención de empleados, y por lo tanto de talentos, mayor y mejor logro de objetivos y metas, lo que se traduce en mayores utilidades para la empresa, e incluso un incremento en la calidad de los productos o servicios ofertados.

Así pues, es importante para las empresas de todos los sectores, dedicar un poco de esfuerzo para construir un compromiso organizacional adecuado, y gozar de los beneficios que este implica; pero indudablemente se requiere de una técnica, similar a la utilizada en este trabajo, que oriente sus esfuerzos hacia aquellos factores que realmente vayan a redituarse en el resultado esperado, en el incremento del compromiso como tal, de ahí la importancia de que las empresas tengan acceso a universidades o instituciones que puedan ayudarles a incluir estos elementos en sus prácticas cotidianas. Ya que la inversión de cualquier recurso en una empresa siempre busca un propósito, y el tratar de abarcar todos los puntos para cubrir el que en realidad interesa, representa un derroche en tiempos, esfuerzo y dinero que pueden desmotivar a algunos o a muchos.

Por otro lado es importante mencionar que a la hora de aprovechar los beneficios que ciertas instituciones gubernamentales pueden ofrecernos, puede significar un ahorro en recursos y encaminarse hacia un objetivo que más allá de cubrir los números de la institución de que se trate, pueden ser utilizados por las empresas para impulsar sus objetivos propios; lo que además representa una maximización de su gasto, pues de cualquier manera les es imposible deshacerse de obligaciones como impuestos y seguridad social, pero las prestaciones adicionales que estos organismos pueden ofrecer, son un beneficio para la empresa y no implican riesgo alguno como la mayoría de las veces se piensa.

Podemos pues ahora decir, que el compromiso organizacional, es una cuestión que requiere planeación y seguimiento, para rendir el resultado esperado, que es el resultado de una constante relación entre empresarios y empleados, y que constantemente se tienen

que realizar acciones para conservarlo, incrementarlo o desarrollarlo, es un proceso que no funciona sin la participación de ambas partes, pues ambas son beneficiarias del mismo. Además, se trata de un recurso disponible para cualquier clase de organización sin importar, tamaño, utilidades, presupuestos, tipo, etc.; es una cuestión que implica la voluntad de la dirección y el esfuerzo de acuerdo a las necesidades y posibilidades económicas de la empresa, pero que no requiere forzosamente de grandes inversiones para rendir resultados.

Una última consideración, que hay que plantear, es que las organizaciones están formadas por individuos, mismos que la mayoría de los casos, se limitan a desempeñar el papel de empleados o trabajadores de la misma, esta condición limita su actuar y responsabilidad dentro de la misma, pero desarrollando el compromiso organizacional, se puede paulatinamente ir cambiando este papel para transformarse en el de verdaderos colaboradores, quienes no se limitan a las funciones asignadas a un puesto en específico, sino que forman una parte medular de la empresa, y se preocupan tanto por su crecimiento personal, como por el de los otros y por el desarrollo de la empresa como tal. Esto se puede lograr gracias a que como personas representamos entes cambiantes, y pese a que pueda tomar algo de tiempo el proceso, vale la pena intentarlo para lograr el resultado.

Es importante destacar para concluir, que tanto empresas como empleados, se esfuerzan por tener un lugar agradable para trabajar, y que es en ese lugar donde se pasa una gran cantidad de tiempo, que mejor opción puede haber para ambos, que tener un lugar donde nos preocupemos unos por otros, donde empleados y empresarios comprometidos, logren de la mano objetivos y resultados que los llenen de orgullo, mismos que a su vez fortalezcan la relación existente y los lleven a construirse un mejor futuro juntos.

11. GLOSARIO

AGROPECUARIA: actividad humana que se encuentra orientada tanto al cultivo del campo como a la crianza de animales, es decir, que está en estrecha relación con la agricultura y la ganadería

ANALISIS MULTIVARIADO: es el conjunto de métodos estadísticos cuya finalidad es analizar simultáneamente conjuntos de datos multivariantes en el sentido de que hay varias variables medidas para cada individuo ú objeto estudiado.

APOYO ORGANIZACIONAL: Grado en que los empleados perciben que la organización valora su contribución o trabajo, y se preocupa por su bienestar

APOYO: Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la empresa respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la misma.

AUTONOMIA: Se refiere a la percepción que el trabajador tiene acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesario en la toma de decisiones relacionadas con procedimientos de trabajo, metas y prioridades.

BIENESTAR: Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad.

CASO PRACTICO: es una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos

COHESION: Es la percepción de las relaciones entre los trabajadores de la organización, la existencia de un ambiente amistoso y de confianza, así como la proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

CLIMA LABORAL: son las descripciones individuales del marco social o contextual del que forma parte la persona, y se trata percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales

COMPROMISO AFECTIVO: es aquel basado en los lazos emocionales que el empleado desarrolla con la organización primordialmente en base a las experiencias laborales positivas.

COMPROMISO DE CONTINUIDAD: aquel se refleja en la percepción de costos económicos y sociales de dejar la organización

COMPROMISO NORMATIVO: es aquel que se refleja con base en la percepción de obligaciones con la organización.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: es una actitud que refleja la lealtad de los empleados con la empresa y es un proceso mediante la que empleados y directivos expresan su preocupación por la compañía, y por el bienestar y éxito de los demás.

CONFIANZA: Percepción de libertad para comunicarse de forma abierta con los superiores, con la finalidad de tratar temas sensibles y/o personales contando con la confidencialidad suficiente de que esa comunicación no será quebrantada o usada en contra del empleado.

CORRELACIÓN BIVARIADA: Técnica estadística que nos indica si dos variables están relacionadas o no.

EMPRESA FAMILIAR: Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa.

EQUIDAD: Percepción de los empleados respecto de la existencia de políticas y reglamentos imparciales y claros dentro de la organización.

INNOVACIÓN: Se refiere a la percepción con respecto al ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas tareas, en donde el empleado tenga poca o nula experiencia.

PRESION: Es la percepción que existe respecto de los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

RECONOCIMIENTO: Dícese de la percepción que tienen los empleados con respecto a la recompensa que reciben de acuerdo a su contribución a la empresa.

REGRESION LINEAL: es una técnica estadística para investigar la relación funcional entre dos o más variables.

SATISFACCIÓN LABORAL: es la percepción del empleado en cuanto a la relación entre sus expectativas y el entorno laboral existente.

VARIABLE: propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse o evaluarse.

VARIABLE DEPENDIENTE: es la que se considera efecto provocado por la causa de una relación entre variables. Esta variable no es manipulable solo medible.

VARIABLE INDEPENDIENTE: es la que se considera como supuesta causa de una relación entre variables, condición antecedente.



12. BIBLIOGRAFIA

- Annelies, E.M., Van Vianen, I. E., De Pater M. N., & Bechtoldt, A. E. (2011). "The strength and quality of climate perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, 26 (1), 77 – 92, <http://dx.doi.org/10.1108/02683941111099637>.
- Amedirh, (Abril, 2012). *Creando Valor*.
- Abello, R. (2009) La investigación en Ciencias sociales: sugerencias prácticas sobre el proceso. *Investigación y Desarrollo*, 17 (1), 208-229. Recuperado de: <http://www.gratispdf.com/?url=http%3A%2F%2Fciruelo.uninorte.edu.co%2Fpdf%2Finvest-desarrollo%2F17-1%2F10%252520LA%252520INVESTIGACION%252520EN%252520CIENCIAS%252520SOCIALES.pdf&t=LA+INVESTIGACION%3%93N+EN+CIENCIAS+SOCIALES%3A+Sugere-nciaS+pr%3%A1cticaS+Sobre+>
- Arias, F. (1999) *el proyecto de investigación; Guía para su elaboración* (3ra. Edición) Caracas-Venezuela, Editorial Espíteme
- Arias, F. (2001). “ El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento”, *Revista de Contaduría y Administración, UNAM*, 200, 1,8. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30255878/4509-4441-0-PB.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1488642257&Signature=Q40B0VgJ3GqjB1W64BB%2BMI6KoIU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEI+compromiso+personal+hacia+la+organiza.pdf> el 17 de febrero de 2017.
- Ariza, J.A. (1997). “Compromiso organizativo y origen de la autoridad del directivo: Un estudio empírico”, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 3 (2), 75-90.
- Barrón, E. (2011). Impacto del clima laboral en la motivación de los trabajadores de una empresa de la industria automotriz. Tesis de Maestría. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.
- Brookins, M. (Febrero, 2017). Tipos de Premios de Reconocimiento a los empleados, *La voz de Houston*. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-premios-de-reconocimiento-los-empleados-13479.html>
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez Herrera, P.A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Chiang, M., Nuñez, A., & Huerta P (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *ICADE*,

Revista cuatrimestral de las facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales,72 (septiembre-diciembre),49-74.

Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo1. *Theoria.*, 16 (2), 61-76.

Chiang, M; Salazar, C.M.; Huerta, P, & Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. *Universo. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2,23, 66-85.

Claes R. & Van De VenB. (2008). Determinants of older and younger worker's job satisfaction and organizational commitment in the contrasting labor markets of Belgium and Sweden. *Ageing and Society*, 28, 1093-1112.

Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo, (2017). Programa Empresa Libre de Rezago Educativo. Recuperado de: http://www.conevyt.org.mx/images/pdfs/ECE_ELRE.pdf 040317

Diccionario de la Lengua Española, Real Academia de la Lengua Española, Edición del Tricentenario. Recuperado de: <http://dle.rae.es>

Diedericks, E., & Rothmann, S. (2013). Flourishing of Information Technology Professionals: The Role of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 225-233.

Domínguez L.R., Ramírez A.F., & Garcia A. (2013). El clima organizacional como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4 (1), 59-70.

Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchinson, S & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3), 500-507.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. Washington, DC: *American Psychological Association Books*.

Feffer M. (2015) What makes a great employer?.HR Magazine, 60. Recuperado de: <http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/pages/default.aspx>

Ganesan, S., Badrinath, V., Vijayabanu, C. & Vijay Anand, V, (2014). Effects of Motivation, Work Environment and Work– Life Balance towards Employee Commitment in GCC Countries– An Exploratory Study. *International Journal of Applied Engineering Research*, 9 (19), 6207-6218

González, A.L. (2000). Clima Organizacional Antesala del aseguramiento de la calidad. *Ingeniería & Desarrollo. Universidad del Norte*, 8, 25-32

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición, Mc GrawHill. México

Instituto Nacional de Educación para las Personas Jóvenes y Adultas de Aguascalientes. (2017). Educación de Adultos. Recuperado de: <http://www.aguascalientes.gob.mx/inepja/> (4/03/17)

Jarso, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 7-25.

Lactodata, (2015). Información sobre el sector lechero en México y el mundo. Recuperado de: <http://www.lactodata.info/>

Lactodata, (2016). Indicadores de producción de leche de bovino. Recuperado de: http://www.lactodata.com/lactodata/docs/ind/lacto_ind_prod.pdf

Ley del impuesto sobre la renta (2016), Cámara de Diputados, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf

Marín, J. (2008). Influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional en la administración pública de Rincón de Romos. Tesis de Maestría. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.

Martínez, S (2008). Satisfacción y Clima Laboral del Capital Humano en la empresa Comisión Federal de Electricidad en sus diversas agencias urbanas de la división bajo zona Aguascalientes. Tesis de Maestría. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.

Mc Adams, J (2013). Premiar el desempeño., Ediciones Díaz de Santos. Madrid. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=GYJKIWNyNUC&pg=PA148&lpg=PA148&dq=plan+reconocimiento+empleados&source=bl&ots=N8muewD9aA&sig=OMCcBji_6YC5rA72uyfJkDhNyo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEWjLnqgw_bPSAhVU1mMKHQ9RBg44ChDoAQg8MAU#v=onepage&q=plan%20reconocimiento%20empleados&f=false

Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1998). "Cuestionarios de Satisfacción Laboral". *Universitat de Valencia, Unitat d'investigacion de psicometria, Psicologia de la seguretat*. Recuperado de: <http://www.uv.es/seguridadlaboral>

Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1998). "Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/S12". *Universitat de Valencia, Unitat d'investigacion de psicometria, Psicologia de la seguretat* Recuperado de: <http://www.uv.es/seguridadlaboral>

Meyer, J. & Allen, N (2004), "TMC Employee Commitment Survey, Academic Users Guide 2004". University of West Ontario. Physiologic Department.

Meyer, J., Becker, T. & Van Dick, R. (2006), "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model", *Journal of Organizational Behavior*, 27 (2), 665-683.

Nelson, B. (1996). 1001 Formas de Recompensar a los Empleados. Editorial Norma SA de CV, Latinoamérica.

Olaz, A. (2013), "El clima laboral en cuestión. Revisión biográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable", *Revista de ciencias sociales*. 56, 1-34. Recuperado de: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1>.

Palma, S. (2004). Escala de Clima Laboral, CL, SPC, Manual. 1ª Edición. Lima, Perú

Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez MA, Díaz-Fúnez, PA López-Puga J & Juan-Manuel Llopis-Marín J.M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario, *Anales de psicología*, 31 (2),658-666.

Prado, J. (2010). La importancia del clima y la cultura organizacional en el departamento de comunicación y relaciones públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Tesis de Maestría. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.

Reglamento de la ley del impuesto sobre la renta (2016), Cámara de Diputados. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LISR_060516.pdf

Rhoades, L, & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Rocío, R. (2008). Compromiso y clima organizacional en empresas de servicio, en municipios de Río Verde y Ciudad Fernández del Estado de San Luis Potosí, México. Tesis de Doctorado. (interinstitucional). *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Rusu, R. (2013). Organizational Commitment – From its beginnings until today. *Buletin Scientific*, 18(2), 181-186.

Sánchez, J. (2010). El impacto del clima organizacional en la satisfacción del cliente en una empresa de servicios bancarios. Tesis de maestría. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.

Sánchez Sello M.C., Sánchez Sello P, Cruz González M.M. & Sánchez Sello F.J. (2014) Características Organizacionales de la Satisfacción Laboral en España. *Revista de Adminstracao de Empresas*, 54 (5), 537-547.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2014). México cuenta con potencial de desarrollo en producción de leche y derivados: FEPALE. Recuperado de: <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/Paginas/2014B699.as>

Secretaría de Economía. (2016). Análisis del Sector Lácteo. Recuperado de: www.economia.gob.mx/files/comunidad.../analisis_sector_lacteo.pdf

Secretaría de Salud. Chécate, mídete, muévete. Recuperado de:
<http://checatemitetemuevete.gob.mx/>

Suresh, L., Manivannan, V. S., & Krishnaraj, R. (2015). Employee Engagement: A Key factor for Performance, *Improvement. International Journal of Applied Engineering Research*, 10 (4), 9999-10004.

Tejada, J & Arias, F. (2005). "Prácticas Organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización", *Enseñanza e Investigación psicológica*, 10 (2), 295-309. Recuperado de:
<https://www.researchgate.net/publication/26483512> el 18 de febrero de 2017.

Trujillo, M. (2008). Análisis del Clima Organizacional del área Administrativa de una empresa de Frigorizados, basada en el liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo. Tesis de Maestría. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.

Uribe, S.E., Ide-Olivero, J. & Castro-Caro, V. (2014). Factores que explican la satisfacción laboral en odontólogos en Chile. *Revista Clínica de Periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 7(3), 128-135.

Vasanth, S., & Manjunathan, S. (2014). Employee Engagement is a Reflection of Job satisfaction. *International Journal of Applied Engineering Research*, 9 (24), 23527-23536.

Villamazar-Reyes, M.M. & Castañeda-Zapata, D.I. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International journal of physiologic research*, 7 (2), 64-75.

Yin, R. (2009), Case Study Research. 4th ed., Thousand Oaks, CA, Sage, 2009, 240 pp. ISBN: 978-1-412-96099-1

13. ANEXOS

ANEXO A: TRADUCCION CUESTIONARIO DE TRES COMPONENTES DEL COMPROMISO DE MEYER Y ALLEN.

COMPROMISO AFECTIVO

1. Me haría muy feliz permanecer en este empleo por el resto de mi vida laboral.*#
2. Disfruto platicar con otras personas fuera del trabajo sobre esta empresa.#
3. De verdad siento los problemas de la empresa como míos.#
4. Creo que puedo ser contratado fácilmente por otra empresa. ®#
5. No siento que la empresa sea como una familia de la que formo parte. ®#
6. No me siento emocionalmente comprometido con esta empresa ®#
7. Esta empresa significa mucho para mí.#
8. No siento un “fuerte” sentido de pertenencia hacia esta empresa. ®#

COMPROMISO DE CONTINUIDAD

1. No me asusta lo que pueda pasar si renuncio a mi trabajo sin tener otra propuesta de empleo. ®#
2. Sería muy difícil para mí dejar esta empresa ahora, incluso si quisiera.*
3. Muchas cosas en mi vida se desplomarían, si decidiera dejar mi empleo en esta empresa ahora.*
4. Sería muy costoso para mí dejar esta empresa ahora. ®*
5. Justo ahora, permanecer en este trabajo, es cuestión tanto de necesidad como de deseo.*
6. Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar este trabajo. *
7. Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta empresa sería la escasez de alternativas disponibles.*
8. Una de las mayores razones por las que continuó en este trabajo es que dejarlo significaría un considerable sacrificio personal – otras empresas no me ofrecerían las mismas prestaciones.*

COMPROMISO NORMATIVO

1. Creo que la gente en estos tiempos se cambia más a menudo de una empresa a otra. *
2. No creo que las personas deban ser leales a la empresa. ®**#
3. No me parece que brincar de una empresa a otra sea tan falto de ética. ®*#

4. Una de las mayores razones por las que permanezco en esta empresa es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto sentir una obligación moral me hace permanecer aquí.*#
5. Si me hicieran alguna otra oferta de un trabajo mejor en otro lado, no sentiría que esta bien renunciar a esta empresa.*#
6. Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una empresa.**#
7. Las cosas estaban mejor cuando la gente permanecía en una empresa por la mayor parte de su vida laboral.*
8. No creo que ser un hombre o mujer de una empresa sea razonable actualmente.

®**

NOTAS:

*Directamente refleja el enfoque del compromiso organizacional

**Indirectamente refleja el enfoque del comportamiento

Refleja contenido afectivo

® Pregunta de código invertido.

ANEXO B: ESCALA ORIGINAL DE ALLEN Y MEYER (1990)

Appendix B

Original Commitment Scale Items (Allen and Meyer, 1990)

Affective Commitment Scale Items

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.* #
2. I enjoy discussing about my organization with people outside it.#
3. I really feel as if this organization's problems are my own.#
4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.^(R) #
5. I do not feel like 'part of the family' at my organization.^(R) #
6. I do not feel 'emotionally attached' to this organization.^(R) #
7. This organization has a great deal of personal meaning for me.#
8. I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization.^(R) #

Continuance Commitment Scale Items

1. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.^(R) * #
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.*
3. Too much in my life would be disrupted if I decided to leave my organization now.*
4. It wouldn't be too costly for me to leave my organization now.^(R) *
5. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.*
6. I feel that I have very few options to consider leaving this organization.* *

(Contd...)

- 7. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.*
- 8. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice—another organization may not match the overall benefits I have here.*

Normative Commitment Scale Items

- 1. I think that people these days move from company to company too often.*
- 2. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.^(R)** #
- 3. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.^(R) * #
- 4. One of the major reasons I continue to work in this organization is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.*#
- 5. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.*#
- 6. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.** #
- 7. Things were better in the days when people stayed in one organization for most of their careers.*
- 8. I do not think that to be a ‘company man’ or ‘company woman’ is sensible anymore.^(R)**

Note: * Meyer and Allen (1997) substitute ‘believe’ for ‘feel’ in this item.
 * Directly reflects the focal behavior for organizational commitment, staying/leaving.
 ** Indirectly reflects the focal behavior.
 # Reflects affective content.
 (R) Reverse-coded item.

ANEXO C: ADAPTACIÓN PROPIA DE LA TRADUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL CLIMA LABORAL DE KOYS & DECOTTIS, DE CHIANG ET AL. (2008)

AUTONOMÍA

1. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.
2. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
3. Yo propongo mis propias actividades de trabajo
4. Yo determino los estándares de ejecución de mi trabajo
5. Yo organizó mi trabajo como mejor me parece.

COHESION

6. Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan unas a otras.
7. Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.
8. Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.
9. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi empresa.
10. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja aquí.

CONFIANZA

11. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento de forma confidencial.
12. Mi jefe es una persona de principios bien definidos.
13. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
14. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
15. No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.

PRESION

16. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
17. Mi empresa es un lugar relajado para trabajar.
18. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo.
19. Me siento como si nunca tuviese un día libre.
20. Muchos de los trabajadores de mi empresa, en mi mismo nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

APOYO

- 21. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito.
- 22. A mi jefe le interesa que me desarrollo profesionalmente.
- 23. Mi jefe me respalda al 100%.
- 24. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
- 25. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.

RECONOCIMIENTO

- 26. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
- 27. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
- 28. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
- 29. Mi jefe es rápido para reconocer un trabajo bien ejecutado.
- 30. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

EQUIDAD

- 31. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
- 32. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
- 33. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
- 34. Mi jefe no tiene favoritos.
- 35. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.

INOVACION

- 36. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
- 37. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.
- 38. Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
- 39. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
- 40. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

**ANEXO D. ADAPTACION DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN
LABORAL S10/S12 DE MELIÁ Y PEIRÓ (1998)**

Indique su nivel de satisfacción actual, de acuerdo a las siguientes afirmaciones.

1. Los objetivos, metas y niveles de producción que debe alcanzar.
2. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
3. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
4. La temperatura de su lugar de trabajo.
5. Las relaciones con sus supervisores y/o superiores.
6. La supervisión de la que usted es objeto.
7. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
8. La forma en que sus supervisores juzgan o evalúan su trabajo.
9. La igualdad y justicia que recibe en su trato.
10. El apoyo que recibe de sus superiores.
11. El grado en que la empresa cumple los convenios, las disposiciones y las leyes laborales.
12. La forma en que se negocia en la empresa en cuanto a cuestiones laborales.

ANEXO E: ESCALA ORIGINAL MELIÁ Y PEIRÓ (1998)

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S10/12

J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

1	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
6	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
7	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
8	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
9	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
10	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
11	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
12	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

ANEXO F: INSTRUMENTO UTILIZADO

Cuestionario Satisfacción, Clima y Compromiso Organizacional

Este cuestionario se utilizará solamente con fines académicos, por lo que le solicitamos conteste todas las preguntas, le garantizamos la total confidencialidad de la información obtenida, por lo que puede sentirse libre de contestar con absoluta sinceridad. Su ayuda al proporcionarnos la información es muy valiosa.

DATOS GENERALES					
Edad (años):		SEXO:	Femenino		Masculino
TURNO:	<input type="checkbox"/> Matutino	<input type="checkbox"/> Vespertino	<input type="checkbox"/> Nocturno		
ESCOLARIDAD:					

1.- SATISFACCION LABORAL

Marque el número que indique su nivel de Satisfacción actual, de acuerdo a las siguientes afirmaciones,

1= Muy insatisfecho 2=Algo insatisfecho 3=Indiferente 4= Algo Satisfecho
5=Muy satisfecho

ID	PREGUNTA	RESPUESTA				
S1	Los objetivos, metas y niveles de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5
S2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S3	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S4	La temperatura de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S5	Las relaciones con sus supervisores y superiores.	1	2	3	4	5
S6	La supervisión de que usted es objeto.	1	2	3	4	5
S7	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5
S8	La forma en que sus supervisores juzgan o evalúan su trabajo.	1	2	3	4	5
S9	La igualdad y justicia que recibe en su trato.	1	2	3	4	5
S10	El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5

S11	El grado en que la empresa cumple los convenios y disposiciones laborales.	1	2	3	4	5
S12	La forma en que se negocia en la empresa en cuanto a cuestiones laborales.	1	2	3	4	5

2.- CLIMA LABORAL

Marque el numero con la respuesta que mejor describa su postura de acuerdo a las siguientes afirmaciones
1= En desacuerdo 2=Un poco en Desacuerdo 3=No estoy seguro 4=Un poco de Acuerdo 5=De Acuerdo

ID	PREGUNTA	RESPUESTA				
CL1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	1	2	3	4	5
CL2	Yo decido el modo en el que ejecutaré mi trabajo.	1	2	3	4	5
CL3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	1	2	3	4	5
CL4	Yo determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	1	2	3	4	5
CL5	Yo organizo mi trabajo como mejor me parece	1	2	3	4	5
CL6	Las personas que trabajan en esta empresa se ayudan unas a otras.	1	2	3	4	5
CL7	Las personas que trabajan en esta empresa se llevan bien entre sí.	1	2	3	4	5
CL8	Las personas que trabajan en esta empresa tienen un interés personal los unos por los otros.	1	2	3	4	5
CL9	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan aquí,	1	2	3	4	5
CL10	Siento que tengo mucho en común con las personas que trabajan en esta empresa.	1	2	3	4	5
CL11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento de forma confidencial.	1	2	3	4	5
CL12	Mi jefe es una persona de principios bien definidos.	1	2	3	4	5
CL13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	1	2	3	4	5
CL14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	1	2	3	4	5
CL15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	1	2	3	4	5
CL16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	1	2	3	4	5
CL17	Esta empresa es un lugar relajado para trabajar.	1	2	3	4	5

CL18	En casa, a veces, temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo.	1	2	3	4	5
CL19	Me siento como si nunca tuviera un día libre.	1	2	3	4	5
CL20	Muchos de los trabajadores de esta empresa, a mí mismo nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.	1	2	3	4	5
CL21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito.	1	2	3	4	5
CL22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5
CL23	Mi jefe me respalda al 100%.	1	2	3	4	5
CL24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
CL25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	1	2	3	4	5
CL26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
CL27	Solamente se habla de mi rendimiento cuando cometo un error.	1	2	3	4	5
CL28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
CL29	Mi jefe es rápido para reconocer un trabajo bien ejecutado.	1	2	3	4	5
CL30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1	2	3	4	5
CL31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	1	2	3	4	5
CL32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	1	2	3	4	5
CL33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	1	2	3	4	5
CL34	Mi jefe no tiene favoritos.	1	2	3	4	5
CL35	Si mi jefe despide a alguien probablemente esa persona se lo merece.	1	2	3	4	5
CL36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	1	2	3	4	5
CL37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	1	2	3	4	5
CL38	Mi jefe me anima a mejorar la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
CL39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	1	2	3	4	5
CL40	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5

3.- COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Marque el número con la respuesta que mejor describa su postura con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= En desacuerdo 2=Un poco en desacuerdo 3=Indeciso 4=Un poco de acuerdo 5=De acuerdo

ID	PREGUNTA	RESPUESTA				
CA1	Me haría muy feliz permanecer en este empleo por el resto de mi vida laboral.	1	2	3	4	5
CA2	Disfruto platicar sobre esta empresa con otras personas que no trabajan aquí.	1	2	3	4	5
CA3	De verdad siento los problemas de la empresa como si fueran míos.	1	2	3	4	5
CA4	Creo que puedo encontrar trabajo y ser contratado fácilmente en otra empresa.	1	2	3	4	5
CA5	No siento que la empresa sea como una familia de la que formo parte.	1	2	3	4	5
CA6	No me siento emocionalmente comprometido con la empresa.	1	2	3	4	5
CA7	Esta empresa significa mucho para mí.	1	2	3	4	5
CA8	No siento un fuerte sentido de pertenencia hacia esta empresa.	1	2	3	4	5
CC9	Me asusta lo que pueda pasar si renuncio a mi trabajo sin tener otra propuesta de empleo.	1	2	3	4	5
CC10	Sería muy difícil para mí dejar esta empresa ahora, incluso si quisiera.	1	2	3	4	5
CC11	Muchas cosas en mi vida se desplomarían, si decidiera dejar mi empleo en esta empresa.	1	2	3	4	5
CC12	Sería muy costoso para mí dejar esta empresa ahora.	1	2	3	4	5
CC13	Actualmente, trabajo aquí tanto por necesidad como por gusto.	1	2	3	4	5
CC14	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar este trabajo.	1	2	3	4	5
CC15	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta empresa sería la escasez de oportunidades de trabajo disponible.	1	2	3	4	5
CC16	Una de las mayores razones por las que continuo en este trabajo, es que dejarlo significaría un gran sacrificio personal, pues en otras empresas no me ofrecerían los mismos beneficios.	1	2	3	4	5
CN17	Creo que la gente actualmente se cambia más a menudo de una empresa a otra.	1	2	3	4	5
CN18	No creo que las personas deban ser leales a la empresa.	1	2	3	4	5
CN19	No me parece que cambiar de una empresa a otra sea falta de ética.	1	2	3	4	5
CN20	Una de las mayores razones por las que permanezco en esta empresa es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento una obligación moral de permanecer aquí.	1	2	3	4	5

CN21	Si me hicieran una mejor oferta de trabajo en otro lado, sentiría que no está bien renunciar a esta empresa.	1	2	3	4	5
CN22	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una empresa.	1	2	3	4	5
CN23	Las cosas estaban mejor cuando la gente permanecía en una empresa la mayor parte de su vida laboral.	1	2	3	4	5
CN24	No creo que permanecer en una empresa sea razonable en estos tiempos.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias!

