

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tema: “Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua”

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión del Talento Humano

Autor: Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco

Director: Ingeniero Danilo Javier Altamirano Analuisa, MBA.

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. e integrado por los señores Ingeniera Amparito León Saltos, Mg., Doctor Jorge Francisco Abril Flores, Mg., Ingeniero Elías David Caisa Yucailla, Mg. designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: **“RELACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR CALZADO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribuna



Ing. Amparito Cecilia León Saltos, Mg.
Miembro del Tribunal



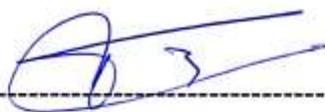
Ing. Doctor Jorge Francisco Abril Flores, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Elías David Caisa Yucailla, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

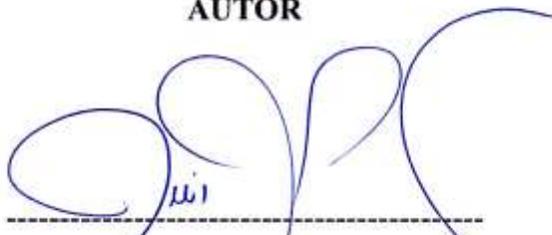
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: **“RELACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR CALZADO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco, Autor bajo la Dirección del Ingeniero Danilo Javier Altamirano Analuisa, MBA., Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco

c.c.:1801405141

AUTOR



Ingeniero Danilo Javier Altamirano Analuisa M.B.A.

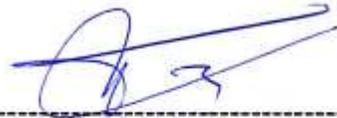
c.c.:1803086923

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco
c.c. 1801405141

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	v
INDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	2
Árbol de problemas	11
1.2.2. Análisis crítico	12
1.2.3. Prognosis	12
1.2.4. Formulación del problema	12
1.2.5. Preguntas directrices	12
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	13
1.3. Justificación	13
1.4. Objetivos	14

1.4.1. Objetivo general	14
1.4.2. Objetivos específicos	14
CAPITULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
Sector calzado.....	15
2.1. Antecedentes investigativos	25
2.2. Fundamentación filosófica	38
2.3. Fundamentación legal.....	38
2.4. Categorías Fundamentales	40
2.4.1 Cultura Organizacional.....	41
2.4.2 Desarrollo Organizacional.....	42
2.4.3 Clima Laboral	43
2.4.4 Compromiso Organizacional.....	44
2.4.5 Gestión del Talento Humano.....	66
2.4.6 Calidad de vida en el trabajo	68
2.4.7 Retención del talento humano	70
2.4.8 Satisfacción laboral.....	71
Modelos de Medición de la Satisfacción Laboral	86
2.5. Hipótesis	93
CAPITULO III	95
METODOLOGÍA.....	95

3.1. Enfoque.....	95
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	95
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	95
3.4. Población y muestra	95
3.5 Operacionalización de variables.....	97
3.6. Plan de recolección de la información.....	99
3.7. Plan de procesamiento de la información.....	100
3.8 Validez y confiabilidad del instrumento.....	100
CAPITULO IV -----	103
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS-----	103
4.1. Análisis e interpretación de los resultados	103
4.1.1 Compromiso afectivo	103
4.1.2 Compromiso de continuidad.....	110
4.1.3 Compromiso normativo.....	115
SATISFACCIÓN LABORAL.....	121
Conclusión.....	146
4.2 Estadísticos	147
Interpretación del coeficiente de Spearman.....	147
Comprobación de relación entre las variables.....	148
Interpretación.....	149

Interpretación.....	150
Interpretación.....	150
Interpretación.....	151
Contraste de Hipótesis:.....	151
CAPITULO V -----	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	152
5.1 Conclusiones	152
5.2 Recomendaciones.....	153
CAPITULO VI -----	154
PROPUESTA-----	154
“PROGRAMA INTEGRAL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL”	154
6.1 Datos Informativos	154
6.2 Antecedentes de la Propuesta	154
6.3 Justificación de la Propuesta.....	155
6.4 Objetivos.....	155
6.4.1 Objetivo general	155
6.4.2 Objetivos específicos.....	155
6.5 Análisis de Factibilidad	156
6.6 Fundamentación	156
6.7 Metodología: Modelo Operativo	159
6.7.1 Introducción.....	159

6.7.2 Desarrollo de la propuesta de intervención	159
6.7.3 Eje 1: Compromiso Afectivo.....	160
6.7.4 Eje 2: Compromiso de Continuidad	162
6.7.5 Eje 3: Compromiso Normativo.....	163
6.8 Administración	164
6.8.1 Recursos	164
6.9 Previsión de la Evaluación	164
4.5. Bibliografía.....	166
ANEXOS-----	176
Anexo 1 Gráficos - Compromiso Organizacional -----	176
Anexo 2 Instrumentos de recolección de datos -----	194

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Definiciones de Compromiso Organizacional	50
Tabla 2	Dimensiones del compromiso Organizacional	54
Tabla 3	Tipos de necesidades vs motivos	56
Tabla 4	Los Componentes del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991)	59
Tabla 5	Modelo de Aon Hewitt (2017)	64
Tabla 6	Definiciones de Satisfacción Laboral como estado emocional	79
Tabla 7	Definiciones de Satisfacción laboral desde la perspectiva de la conducta	80
Tabla 8	Factores de la Satisfacción Laboral según Font-Roja	89
Tabla 9	Variable Independiente: Compromiso Organizacional	97
Tabla 10	Variable dependiente: Satisfacción Laboral	98
Tabla 11	Plan de recolección de la información	99
Tabla 12	Alfa de Cronbach para Compromiso Organizacional	101
Tabla 13	Estadísticos total-elemento	102
Tabla 14	P1 Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad	103
Tabla 15	P3 Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo	104
Tabla 16	P7 Esta empresa tiene un gran significado personal para mí	105
Tabla 17	P10 Me siento como parte de una familia en esta empresa	106
Tabla 18	P11 Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas	107
Tabla 19	P12 Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella	108
Tabla 20	P15 Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa	109
Tabla 21	P4 Otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. Es una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización	110
Tabla 22	P8 Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa	111
Tabla 23	P13 Afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo. Es uno de los motivos principales para seguir trabajando en mi empresa	112
Tabla 24	P16 Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo	113
Tabla 25	P17 Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa	114
Tabla 26	P2 Siento la obligación moral de permanecer en esta empresa	115
Tabla 27	P5 Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar mi trabajo	116
Tabla 28	P6 Me sentiría culpable si dejo ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado	117
Tabla 29	P9 Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente	118
Tabla 30	P14 La empresa donde trabajo merece mi lealtad	119

Tabla 31 P18 Creo que le debo mucho a esta empresa	120
Tabla 32 P1 ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	121
Tabla 33 P2 ¿Conoce la historia y trayectoria de su empresa?	122
Tabla 34 P3 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	123
Tabla 35 P4 ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?	124
Tabla 36 P5 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	125
Tabla 37 P6 ¿Es gratificante para usted el nombre de la empresa y su posición en el sector?	126
Tabla 38 P7 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	127
Tabla 39 P8 ¿Cómo califica su relación con los compañeros?	128
Tabla 40 P9 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	129
Tabla 41 P10 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	130
Tabla 42 P11 ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	131
Tabla 43 P12 ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?	132
Tabla 44 P13 ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	133
Tabla 45 P14 ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?	134
Tabla 46 P15 ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	135
Tabla 47 P16 ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?	136
Tabla 48 P17 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	137
Tabla 49 P18 ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?	138
Tabla 50 P19 ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	139
Tabla 51 P20 ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?	140
Tabla 52 P21 ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	141
Tabla 53 P22 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	142
Tabla 54 P23 ¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?	143
Tabla 55 P24 Cuando necesita formación específica al margen del plan de formación, ¿Ha sido satisfecha?	144
Tabla 56 P25 Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona	145
Tabla 57 P26 La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	146
Tabla 58 Prueba de Spearman entre compromiso afectivo y satisfacción laboral	149
Tabla 59 Prueba de Spearman entre compromiso de continuidad y satisfacción laboral	149
Tabla 60 Coeficiente de Spearman entre compromiso normativo y satisfacción laboral	150
Tabla 61 Coeficiente de Spearman entre compromiso organizacional y satisfacción laboral	150
Tabla 62 Compromiso Afectivo	160

Tabla 63 Compromiso de continuidad	162
Tabla 64 Compromiso Normativo	163
Tabla 65 Administración de la propuesta	164
Tabla 66 Recursos	164
Tabla 67 Previsión de evaluación	165

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tendencias Globales del Compromiso (Aon Hewitt, 2017)	4
Ilustración 2 Compromiso de Empleados: América Latina vs El Global	5
Ilustración 3 Compromiso de los Trabajadores América del Norte vs El Mundo	6
Ilustración 4 Árbol de problemas	11
Ilustración 5 Categorías fundamentales	40
Ilustración 6 Impulsores Globales del compromiso (Fuente: Aon Hewitt, 2017)	58
Ilustración 7 Correspondencia del Modelo Aon Hewitt con el Modelo de Meyer y Allen	66
Ilustración 8 Jerarquía de necesidad de Abraham Maslow	76
Ilustración 9 Necesidades de Maslow vs Esquemas organizacionales	76
Ilustración 10 Fuente: Modelo bifactorial de Herzberg (1959)	86
Ilustración 11 Modelo de Pérez- Bilbao y Fidalgo	87
Ilustración 12 Coeficiente de correlación de Spearman	147
Ilustración 13 Interpretación del coeficiente de Spearman	148
Ilustración 14 Esquema general del plan integral de compromiso organizacional	158

AGRADECIMIENTO

A mi hermana María de Lourdes Tello Vasco por su apoyo incondicional que permitió la culminación de este proceso de Titulación.

A mi Tutor de Tesis Ingeniero Danilo Altamirano que tuvo el acierto de una guía inteligente.

A todas las personas que de alguna manera colaboraron para la elaboración de este trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis hijos y nietos quienes me siguen dando motivos para continuar.

A todas las personas que de alguna manera se beneficien con el contenido de esta investigación.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: “Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua”

AUTOR: Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco

DIRECTOR: Ingeniero Danilo Javier Altamirano Analuisa, MBA.

FECHA: Mayo 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado: “Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua” tiene como objetivo fundamental determinar la relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral, para ello se delimita el espacio a la Empresa de Calzado Mil Boots de la ciudad de Ambato ubicada en el sector del Parque Industrial. Para medir el compromiso organizacional se utilizó una encuesta con el cuestionario de Allen y Meyer (1991) que contempla las tres dimensiones clásicas: afectiva, de continuidad y normativa, a los empleados del nivel operativo y administrativo de la organización. Este instrumento consta de 18 ítems y el alfa de Cronbach se situó en 0,886. Por otro lado, se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral de Coexphal-Euroempleo que mide esta variable en tres aspectos: motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo y formación e información. El número de ítems es de 26. Tiene un alfa de Cronbach de 0,885. Los resultados determinaron para este caso que no existe una relación lineal entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral, contrariamente a lo que se cree de manera general e inclusive con los resultados de algunos estudios al respecto. Se ratifica el criterio que las personas podrían estar insatisfechas con algunos aspectos de su trabajo, sin embargo, sentirse comprometidas puesto que el compromiso es una actitud hacia la organización. El procesamiento de los datos

se realizó con el SPSS versión 24.0 y se obtuvo que el compromiso alcanza el 54,57% y la satisfacción el 69,04%. De esto se desprende que el compromiso afectivo se sitúa en 65,31%. En este componente del compromiso el aspecto de sentirse en la empresa como parte de una familia alcanza el 85,7% y el hablar de ella con otras personas 79,4%. El compromiso de continuidad obtiene el 47,6%. Destacan en este componente las dimensiones personales del compromiso de continuidad con 61,9% y 57,1%. Para el compromiso normativo se alcanza el 51,05%. Se destaca la lealtad y la correspondencia a la empresa con 57,1% cada factor.

Descriptores: compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo, satisfacción laboral, alfa de Cronbach.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

THEME: “Relationship of Organizational Commitment with Labor Satisfaction in the footwear sector of the Province of Tungurahua”

AUTHOR: Engineer Luis Rafael Tello Vasco

DIRECTED BY: Engineer Danilo Javier Altamirano Analuisa, MBA.

DATE: May 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The present research work entitled "Relationship of the Organizational Commitment with Labor Satisfaction in the footwear sector of the Province of Tungurahua" has as its fundamental objective to determine the relationship of the Organizational Commitment with Labor Satisfaction, for it is delimited the space to the Company of Footwear Mil Boots of the city of Ambato located in the sector of the Industrial Park. To measure the organizational commitment, a survey was used with the questionnaire of Allen and Meyer (1991) that includes the three classic dimensions: affective, continuity and normative, to the employees of the operational and administrative level of the organization. This instrument consists of 18 items and the Cronbach's alpha stood at 0.886. On the other hand, the Coexphal-Euroempleo job satisfaction questionnaire was applied, which measures this variable in three aspects: motivation and recognition, work area and environment, and training and information. The number of items is 26. It has a Cronbach's alpha of 0.885. The results determined for this case that there is no linear relationship between the variables organizational commitment and job satisfaction, contrary to what is generally believed and even with the results of some studies in this regard. The criterion that people could be dissatisfied with some aspects of their work is ratified, but nevertheless, they feel committed since the commitment is an attitude towards the organization. The processing of the data was

done with the SPSS version 24.0 and it was obtained that the commitment reaches 54.57% and satisfaction 69.04%. From this it follows that the affective commitment is 65.31%. In this component of the commitment the aspect of feeling in the company as part of a family reaches 85.7% and talking about it with other people 79.4%. The commitment of continuity obtains 47.6%. Of note in this component are the personal dimensions of the continuity commitment with 61.9% and 57.1%. For the normative commitment, 51.05% is reached. Loyalty and correspondence to the company stands out with 57.1% each factor.

Keywords: commitment organizational, commitment affective, commitment continuity, commitment normative, job satisfaction, Cronbach's alpha.

INTRODUCCIÓN

El nivel de compromiso organizacional de las personas es importante en toda empresa y tiene un profundo significado, “es el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización” (Hewitt, AON, 2017). Tiene que ver con el clima y la cultura de la organización que finalmente llegan a influir en la productividad y afectan al desempeño, la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, la retención de personal clave, y para el caso de los trabajadores en su satisfacción.

Este trabajo está estructurado en seis capítulos que se describen a continuación

Capítulo I: contiene la descripción del tema de estudio, la contextualización del problema a nivel macro, meso y micro y por otra parte se determina un análisis crítico determinando causas y efectos. Se destaca la importancia del trabajo, la delimitación del objeto de investigación, la justificación y los objetivos.

Capítulo II: En esta parte se presenta los antecedentes investigativos relacionados con el tema de los diferentes trabajos realizados por diversos autores, la fundamentación filosófica y legal. Se tiene las categorías fundamentales desarrolladas de las variables que permiten el razonamiento teórico y análisis e interpretación de los resultados. Se formula la hipótesis y el señalamiento de las variables correspondientes.

Capítulo III: Se refiere a la metodología utilizada en la investigación, nivel de investigación, población y muestra, la operacionalización de las variables, recolección, procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV: Contiene el análisis e interpretación de los resultados de la información obtenida con los instrumentos de aplicación.

Capítulo V: Se refiere a las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados del trabajo de investigación.

Capítulo VI: Contiene la propuesta que consiste en un plan de intervención para mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Finalmente, Bibliografía y Anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

Macro

Con la evolución de las sociedades, los cambios tecnológicos y fenómenos como la globalización, la internacionalización de los mercados en un mundo cada vez más competitivo, las organizaciones han tenido que ir cambiando también su visión del papel de los seres humanos dentro y fuera de ellas. En efecto, históricamente se ha pasado desde la concepción mecánica de la administración de recursos humanos hasta la visión actual de las personas como talento humano, siendo considerado desde hace relativamente poco tiempo como la parte más importante que tiene una empresa, por tanto, es de suma importancia lo que suceda con los colaboradores no solo en la parte más concreta como la retribución económica sino desde múltiples facetas que tienen que ver con la psicología, la salud, la ergonomía, el puesto de trabajo, la comunicación, las relaciones, el liderazgo, el clima y cultura organizacionales, los planes de carrera y un largo etc., que obviamente influye en su actitud y accionar.

Este complejo contexto se amplía mucho más si se toma en cuenta las condiciones del mercado, proveedores, clientes, competencia, situaciones macroeconómicas, etc., en donde la empresa tiene que desarrollar sus actividades buscando la productividad, ahorro de recursos, mediante la eficiencia y eficacia. Aún más, en tiempos de problemas generalmente el primer segmento que sufre las consecuencias es el elemento humano mediante recorte o atraso de salarios y beneficios o simplemente despidos.

Sin embargo, precisamente por todo ese ambiente cada vez más complejo se hace necesario para las organizaciones retener personal clave en sus distintos niveles. Es imperativo hacer que la gestión de talento humano sea una ventaja competitiva como factor fundamental en

una adecuada gestión estratégica orientada a la consecución de los objetivos organizacionales. Una de las metas de esa gestión debe ser que las personas se identifiquen, se sientan parte, se comprometan con la empresa y sus objetivos, al mismo tiempo que cumplen sus objetivos personales. Esto naturalmente tiene que producir satisfacción y calidad de vida laboral dentro de prácticas que promuevan un clima y cultura saludables.

Si los empleados se sienten identificados y comprometidos con su organización esto será un elemento clave para enfrentar los retos y dificultades del entorno, contribuyendo a la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y por supuesto también a la satisfacción laboral. Entonces resulta sumamente importante estudiar las diversas teorías del compromiso organizacional desde sus diversas perspectivas, los factores que lo promueven y los diferentes modelos propuestos por los autores.

En este sentido el estudio de AON (As Of Now) Hewitt (2017) denominado “Tendencias Globales de Compromiso de Empleados 2017” que cada año mide la participación de más de mil organizaciones en el mundo utilizando más de cinco millones de respuestas de los empleados para los años 2015 y 2016 en organizaciones que tienen unos 100 empleados hasta las que tienen cientos de miles de trabajadores y que representan más de sesenta industrias en Latinoamérica, Norteamérica, África, Europa y Asia Pacífico, manifiesta que los aumentos observables del compromiso global que llegó a su máximo en 2015 y continuó en 2016 ha sido borrado parcialmente. Esto ha sucedido debido a algunos fenómenos se argumenta, como los movimientos populistas en Reino Unido y partes de Europa generando debates en relación a erigir fronteras y muros más comunes lo que limitaría el flujo de mano de obra entre países cambiando las reglas de juego.

En efecto el aumento de 3 puntos en el compromiso global en 2016, disminuyó en 2 puntos, siendo la variación del 65% al 63%. Naturalmente, como se observa en los gráficos no todas las regiones tienen la misma tendencia, puesto que en el caso de Latinoamérica y África se tiene una tendencia positiva de +3 y +2 puntos respectivamente en el compromiso. Adicionalmente, es importante destacar que el compromiso en Latinoamérica es el más alto con un 75%. Se dice que esto es debido a diferencias culturales y otros factores como estabilidad política o económica. La caída global entonces corresponde a la baja del compromiso en Estados Unidos y mercados relevantes de Asia y Europa.

Global	63% ↓ -2pts	Norte América	64% ↓ -1pt	Latino América	75% ↑ +3pts
África	61% ↑ +2pts	Europa	58% ↓ -2pts	Asia Pacifico	62% ↓ -3pts

Ilustración 1 Tendencias Globales del Compromiso (Aon Hewitt, 2017)

También se menciona en el mismo estudio de AON Hewitt (2017) que los avances tecnológicos hacen que algunos puestos de trabajo sean obsoletos realmente y no ciencia ficción. Por ejemplo: móviles sin conductor, drones, realidad virtual, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático. Todo este contexto representa nuevos desafíos para los líderes de todos los niveles, “el populismo y los avances tecnológicos más sofisticados crearán más angustia en las organizaciones y, por lo tanto, hará que la experiencia laboral y el compromiso de los empleados disminuyan aún más” (Hewitt, AON, 2017, pág. 10).

Para América Latina AON Hewitt (2017) descubre compromisos relativamente altos desde 2011 pero estancados. Esto cambió con una subida de 3 puntos, de 72 a 75 en 2016 en el compromiso de los empleados de la región. Pero hay diferencias, las economías más grandes tienen tendencias diferentes, así México vive un contexto marcado por la desaceleración del comercio y una gran incertidumbre en sus relaciones con USA bajando el compromiso de 79 a un 75 por ciento. Por otro lado Brasil a pesar de los problemas por la destitución de Dilma Rousseff como Presidenta, causando inestabilidad económica, tiene una subida de 8 puntos del compromiso de los empleados pasando de 69 a 77 por ciento. Otros países como Colombia que tuvo un aumento de 6 puntos situándose en 82%; Ecuador aumentó 6 puntos a 84%; Argentina subió 4 puntos a 60%; Puerto Rico aumentó en 4 puntos a 79%. También se anota países que descendieron en su compromiso como los casos de Venezuela con una caída de 11 puntos a 69%, Costa Rica disminución de 6 puntos a 71% y México.

Compromiso de Empleados: América Latina X vs El Global

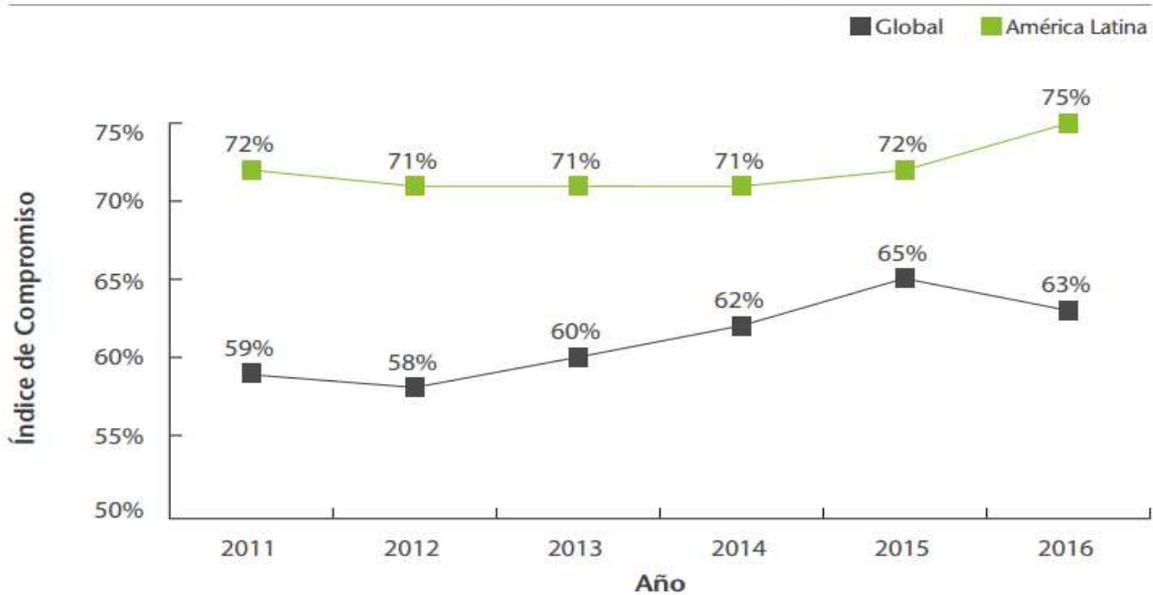


Ilustración 2 Compromiso de Empleados: América Latina vs El Global

Además, cabe anotar que el factor más importante para la subida del compromiso es similar a la región Asia Pacífico, es decir, Recompensas y Reconocimiento que subió 2 puntos en la región. Este índice se redujo sin embargo en Chile, México y Venezuela, en tanto que en Brasil y Colombia subió en 5 y 11 puntos respectivamente.

Es interesante observar que en el caso de Canadá de las 15 dimensiones del estudio a que se hace referencia las que tienen mayor variación hacia arriba son las percepciones de Proposición de Valor del Empleado, Habilitación de Infraestructura y Oportunidades de Carrera con un aumento de 4 puntos y por supuesto Recompensas y Reconocimiento con 6 puntos. Para Estado Unidos las 15 dimensiones han reflejado alguna caída demostrando que los líderes de las empresas deberán enfrentar el desafío con respecto a “los cambios en la Ley de Cuidado de la Salud Asequible , de las normas, del comercio internacional y en los impuestos laborales, los cuales deberán tener reflejos ..., en los salarios, beneficios y en la competencia del mercado de trabajo” (Hewitt, AON, 2017, pág. 10).

Compromiso de los Trabajadores América del Norte vs El Mundo

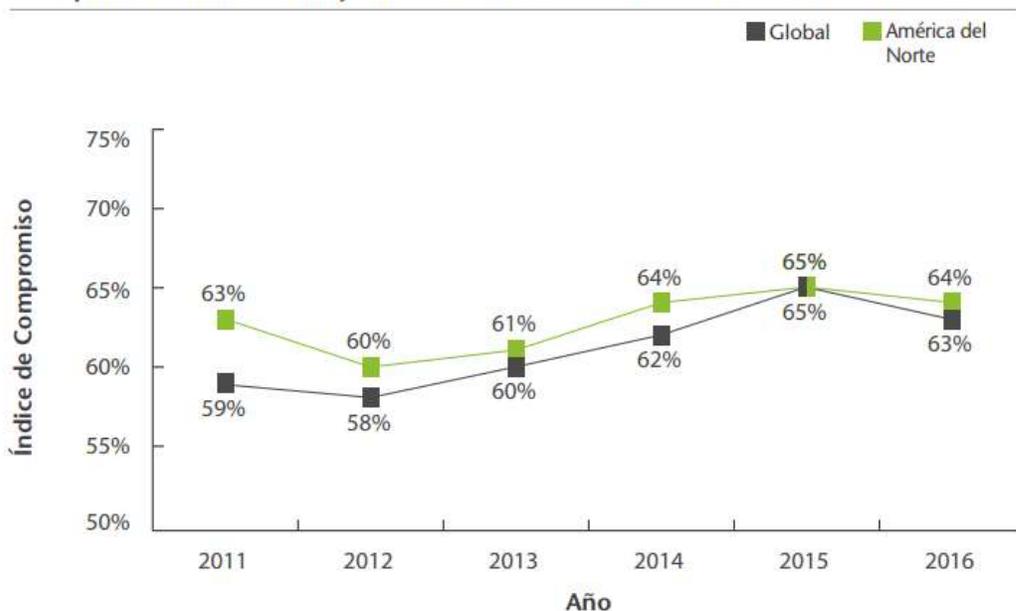


Ilustración 3 Compromiso de los Trabajadores América del Norte vs El Mundo

En este panorama del compromiso el sector calzado está caracterizado por ser en mucho porcentaje una actividad de tipo artesanal en países como México, Argentina, Brasil, Colombia y por supuesto Ecuador, por tanto, con poco desarrollo tecnológico, mano de obra poco calificada, presupuestos bajos, baja producción. Muchas son microempresas que tienen como característica principal ser familiares, es decir, conformadas por padres, hijos, familia política. Claro, algunas de esas unidades productivas se han desarrollado llegando a necesitar más empleados e inclusive otro tipo de estructura, pero conservando siempre los niveles directivos para la familia. Esta particularidad podría influir en los resultados del compromiso con otro tipo de organizaciones más grandes o de otras latitudes.

Según Cohen A. (2009) desde los años sesenta se ha venido considerando al compromiso organizacional como algo muy importante y también donde nuevos enfoques permitieron ampliar las concepciones sobre este concepto, sin embargo este se encontraba distante del aspecto organizacional pero tenía como punto central el puesto de trabajo o el grupo de trabajo. El compromiso organizacional se ha convertido en el objeto de estudio que exige mayor tiempo debido al grado de importancia que este tiene en las instituciones.

Como antecedentes el compromiso organizacional parte desde el punto empresarial, personal y del entorno según Meyer y Allen (1991), desde el punto empresarial u organizacional se consideran la forma natural del trabajo, las características del puesto, los reglamentos internos, el modo de liderazgo de quienes regentan las empresas. Desde lo personal se considera antigüedad, género, edad, valores en relación al trabajo, cargas familiares, estabilidad psicológica. El entorno como antecedente del compromiso Organizacional bordea todas las oportunidades de crecimiento que el empleado tenga dentro de la empresa.

Según MacNeil I. R. (2006) el compromiso organizacional es la identificación del empleado con la organización, con los objetivos y metas que esta tiene, a consideración de esto el empleado dará todo su equivalente en pos y beneficio de la empresa a la cual el presta su contingente.

A nivel mundial se considera a la variable satisfacción laboral como la piedra angular dentro de la institución que permite alcanzar a la misma los objetivos ya que dicho en palabras más accesibles, el desempeño laboral son los esfuerzos realizados por los empleados quienes ponen en manifiesto sus habilidades y destrezas para obtener los objetivos propuestos según el cargo que desempeñe obteniendo de ello no solo retribuciones sino satisfacción en diferentes niveles.

Meso

Al igual que Latinoamérica en general a excepción de países como Venezuela, Costa Rica y México, Ecuador manifiesta un elevado compromiso organizacional de parte de la fuerza laboral con un 84% según el estudio de Tendencias Globales del Compromiso 2017 realizado por AON Hewitt (2017). Sin embargo, es importante destacar que a pesar de que el estudio se refiere a más de mil empresas que tienen de 100 trabajadores hasta cientos de miles alrededor del mundo de Europa, Asia Pacífico, África, Estados Unidos y Latinoamérica, no estaría reflejando específicamente el compromiso de los empleados para un gran porcentaje de empresas que están dentro del sector calzado del Ecuador y particularmente de Tungurahua, porque como se conoce son Micro empresas, Talleres Artesanales y Pequeñas Industrias y por tanto tienen hasta 50 trabajadores, CAPEIPI (2001). En Ecuador se considera microempresas cuando tienen hasta 10 empleados con una característica de organización que vale mencionar, son familiares con capital fijo de hasta 20.000 dólares (descontando edificios

y terrenos). Esto quiere decir que hay un compromiso de tipo familiar que no tiene que ver con el estudio en mención, por tanto, es importante realizar un trabajo investigativo que contemple especificidades del sector calzado que podría manifestar diferencias en cuanto al compromiso y satisfacción laboral en relación con la mediana y gran empresa.

Según Beckhard R. (2006) en el Ecuador el 48 % de los empleados se sienten satisfechos y muy satisfechos con las responsabilidades dentro de sus trabajos. La relación parte desde lo afectivo, la continuidad y la parte normativa que serán los elementos de prioridad para que el empleado se sienta parte del objetivo en común que tiene la empresa, para esto el colaborador desarrolla el deseo, la necesidad de estar en la empresa ejerciendo las funciones para las que fue contratado.

Así como las personas poseen sus propias características y particularidades también las empresas y es por esto que son aceptables o no por los trabajadores y estos a su vez se identifican con las mismas mediante el desempeño que desarrollen dando lo mejor de sus habilidades y destrezas comprometidos en llegar al objetivo que la empresa esta direccionada alcanzar.

La fortaleza de la empresa será el compromiso organizacional que surja entre el empleado y la filosofía de la empresa que será la llamada para que los trabajadores se identifiquen con ésta y obtengan los resultados deseados,

Micro

Mil Boots es una empresa que se dedica a la elaboración de botas y zapatos inyectados para actividades especializadas para un mercado tanto nacional como internacional con países como Colombia, Perú y Bolivia. Un producto que lo lanzó al mercado latinoamericano es la BERRACA INDUSTRIAL destinado a la actividad agrícola e industrial. Se pretende desarrollar botas para la agroindustria: pos cosecha, cuartos fríos, industrias de pescado y camarón entre otros.

La Visión y Misión de la empresa Mil boots se describe a continuación

Visión. Ser la mejor industria en desarrollo de calzado, comprometida con el país y enfocada en la efectividad del servicio al cliente, guiándonos por la integridad, el trabajo en equipo, la tecnología y la innovación de nuestra gente.

Misión. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con nuevos y mejores productos en la línea de calzado popular y botas de PVC, con un servicio de excelencia y precios competitivos.

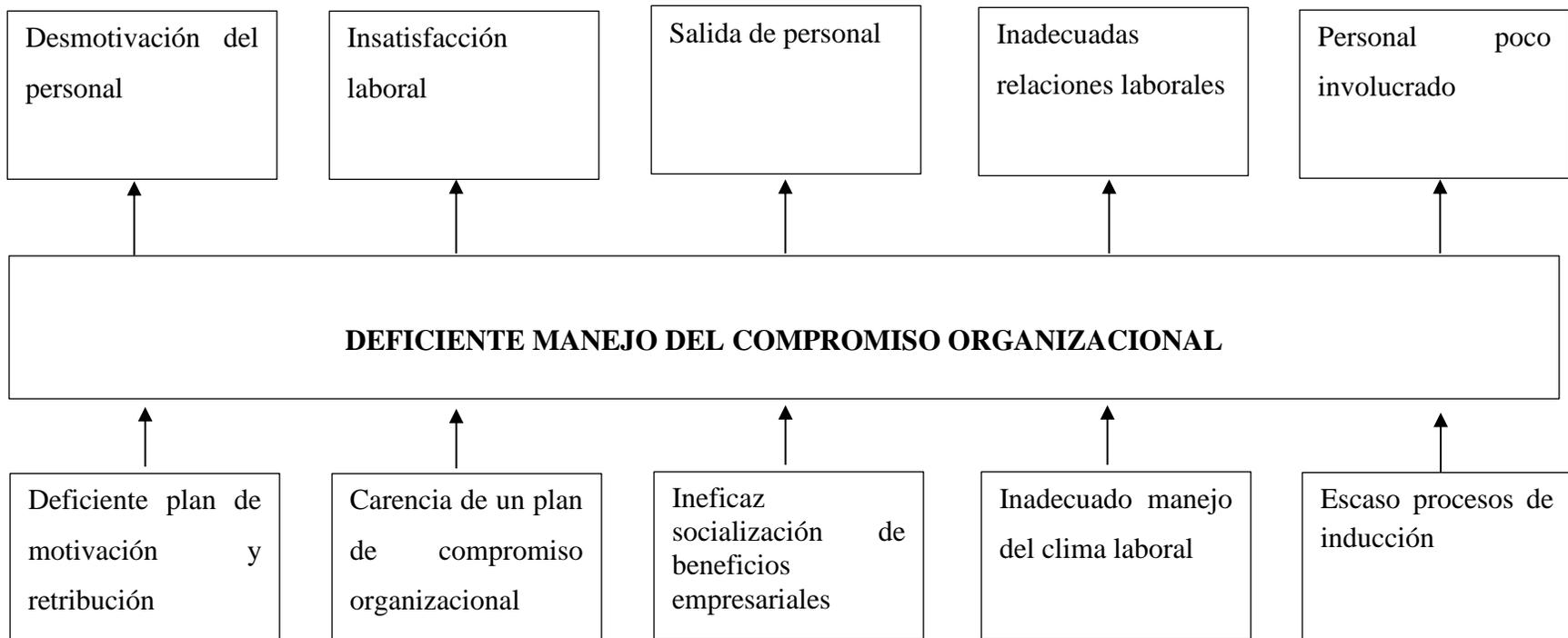
Cabe comentar que precisamente la Dirección de la empresa actualmente está preocupada en el desarrollo de las normas ISO 9001 que permite a las pequeñas y medianas empresas situarse al nivel de grandes. Por esta razón la empresa tiene que entrar en una reestructuración que abarca todos los niveles, por tanto, resulta sumamente importante determinar a través de un diagnóstico completo la situación actual de la empresa para determinar las estrategias y acciones que orienten el nuevo direccionamiento estratégico de la organización. En este sentido se empezará lógicamente ampliando o cambiando desde la Visión y Misión empresariales, a partir de lo cual se desprenderá los proyectos y programas que puedan cumplir las metas y objetivos que se planteen.

Según Tello Luis (2018) en esta realidad actual de la empresa dentro de los sistemas más amplios y complejos como los actuales, como ya lo indican muchos investigadores, es imperante atender el talento humano que es quien al final lleva a conseguir los objetivos planteados en la Visión y Misión de las organizaciones. Por esto, conseguir gente comprometida con la empresa y sus objetivos y por tanto, satisfecha, necesariamente será un factor básico en los esfuerzos realizados. En este contexto es demasiado relevante captar la percepción actual de los colaboradores de Mil Boots en cuanto a su compromiso y satisfacción laboral porque esto permitirá tomar algunas de las acciones que necesita para hacer realidad esa certificación de calidad que significará centrar, organizar y sistematizar procesos. Pero hay que insistir que los protagonistas de esos nuevos direccionamientos siempre serán las personas.

Normalmente la dirección dirige la mayoría de sus esfuerzos a la producción y venta de los productos para supervivir en las condiciones actuales muchas veces con una visión de muy corto plazo. Por tanto, aspectos como el clima organizacional, la cultura organizacional, el contrato psicológico, el compromiso organizacional, la motivación, la satisfacción laboral no

son más que conceptos muy vagos o simplemente una cuestión de la que se ocupan los centros educativos. Claro si un gran porcentaje de este sector del calzado son pequeñas organizaciones en tamaño, presupuesto y ventas, es lógico que por ejemplo no exista en su estructura espacio para una unidad de recursos humanos o de lo que se llama actualmente talento humano. Entonces se manejan con un liderazgo de tipo muchas veces autocrático tanto en lo administrativo y presupuestario, como en el manejo de las personas. Cabe reconocer sin embargo que sí se puede observar una tendencia a considerar aspectos diferentes a la producción y ventas por la necesidad misma creada por la competencia y condiciones sobre todo económicas. Este es el caso de Mil Boots que es una empresa preocupada de lograr alguna ventaja competitiva pues su acción no sólo se encuentra en el ámbito nacional, sino también a nivel internacional. En este contexto el presente proyecto evidencia su importancia.

Árbol de problemas



*Ilustración 4 Árbol de problemas
Elaboración: Luis Tello*

1.2.2. Análisis crítico

- El deficiente manejo del compromiso organizacional actuará de forma negativa en los trabajadores de la empresa generando insatisfacción laboral.
- El desempeño laboral de los trabajadores está en niveles bajos debido a que el objetivo de la empresa no se está alcanzando de forma colectiva.
- En los trabajadores de la empresa no se percibe una relación entre la persona y las características existentes dentro de la organización.
- Las inadecuadas relaciones laborales ocasionan ambientes poco agradables dentro de la institución truncando la identificación de los trabajadores con la organización y a la par afectando la satisfacción laboral en la empresa.

1.2.3. Prognosis

De no existir una estrecha relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización se desencadenará ambientes hostiles, incumplimiento constante de actividades laborales y la empresa estará lejos de alcanzar los objetivos propuestos dando como resultado pérdidas de ingresos y la no satisfacción de los clientes quienes ocupan el servicio que la organización brinda.

La deficiente relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral se convertirá en la debilidad institucional que dejará grandes huellas negativas para la misma.

1.2.4. Formulación del problema

¿En qué medida el compromiso organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados del sector calzado de la empresa Mil Boots?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Qué grado de compromiso organizacional mantiene el personal de la empresa Mil Boots?

¿Se han establecido niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Mil Boots?

¿Se ha implementado un proyecto para el adecuado manejo del compromiso organizacional de la empresa Mil Boots?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Gestión del Talento Humano

Área: 031 Ciencias Sociales y del Comportamiento

Aspecto: Compromiso Organizacional - Satisfacción laboral

Delimitación temporal: Enero - Abril 2018.

Delimitación espacial: Empresa de calzado Mil Boots.

1.3. Justificación

La relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa “Mil Boots” es sin lugar a dudas un proyecto que permitirá solidificarse y a la vez identificarse a los trabajadores con la empresa persiguiendo así un mismo objetivo. Esta investigación es de **interés** ya que demuestra lo vital que es para la institución que el compromiso organizacional esté presente en los trabajadores para que así estos tengan un óptimo desempeño laboral dando como resultado ganancias para la empresa y para el trabajador. Lo **novedoso** de esta investigación es que promueve el alcance de objetivos de la empresa mediante la identificación de los empleados a través del aspecto personal, el entorno y desde luego el organizacional mismos que se evidencian mediante la satisfacción laboral. Los que se estarán **beneficiando** con esta investigación son todas aquellas personas que utilizan los servicios de la empresa, al igual que los empleados quienes prestan su contingente y por ende la empresa que obtiene ganancias y un reconocimiento por la calidad de servicio que ésta brinda. Este proyecto de investigación es **factible** ya que cuenta con el respaldo académico y la experticia que el investigador ha adquirido mediante el transcurso de la cátedra, el aporte científico que los docentes de la Universidad Técnica darán a esta investigación, también el apoyo de los directivos de la empresa quienes brindarán facilidades para que este proyecto se lleve a cabo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Relacionar el compromiso organizacional con la satisfacción laboral del personal para establecer una propuesta de mejoramiento en la empresa Mil Boots.

1.4.2. Objetivos específicos

Teorizar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral empresarial a fin de generar jerarquías teóricas y conceptuales.

Identificar el grado de compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la empresa Mil Boots.

Medir la relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral del personal de la empresa Mil Boots.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Sector calzado

China

Para Durán J. y Pellandra A. (2017) la irrupción de China en el mercado mundial tanto en exportaciones como importaciones, para los países de la región ha significado un impulso importante por ejemplo para las exportaciones de bienes primarios como soya, madera, lana y cuero entre muchos otros. En efecto, para el período 2000-2014, el destino de los productos primarios hacia el mercado chino se ha ido incrementando de modo que si en el 2000 no estaba entre los tres primeros destinos, para el 2014 países como Brasil, Chile y Perú tuvieron a China como primer destino de sus exportaciones, para Argentina, Colombia, Venezuela y Cuba fue el segundo y para las de México y Uruguay el tercero. Entre los diez primeros destinos de sus exportaciones a China se encuentra también a países centroamericanos como Honduras, Panamá, Costa Rica y República Dominicana. En el caso de Ecuador no escapa a esta realidad y se tiene que para el 2000 el destino de las exportaciones estaba en el puesto 18 y para el 2014 subió al 12; en cuanto a importaciones en el 2000 tenía el puesto 10 y para el 2014 China representa el número 2.

Como se desprende de lo anterior, la dependencia con respecto a China tanto en importaciones como exportaciones para el 2014 tuvo un incremento importante para todos los países de la región. Inclusive se menciona que esta tendencia se acentuó aún más para el 2015 en cuanto a las importaciones del gigante asiático a pesar de la desaceleración de la demanda regional. Pero también junto a esto ha surgido la preocupación de la competencia china entre los productores latinoamericanos (CEPAL, 2017).

Se debe considerar según Durán J. y Pellandra A. (2017) además la competencia que representa China en terceros mercados especialmente el de los Estados Unidos y la propia región donde estos países de América Latina y el Caribe tienen sus destinos de exportaciones sobretodo de productos primarios con muy poco valor agregado. Efectivamente, China en el período 2000-2014 tiene tasas de crecimiento superiores en sus exportaciones en relación con estos países a los mercados de Estados Unidos, la propia región y la Unión Europea. Por

otra parte, en cuanto al impacto de las importaciones de estos países en el consumo aparente de manufacturas (incluido calzado), todos representan un índice de penetración de más del 5% en 2012 y entre los más afectados están Chile, Ecuador, México, Uruguay y Colombia. Los dos sectores más afectados son textiles, confecciones y calzado y óptica y electrónica.

Para el caso particular de Ecuador se destaca el sector de textiles, confecciones y calzado que según Durán J. y Pellandra A. (2017) ha tenido el mayor efecto de aumento de importaciones desde China en el consumo aparente, pasó del 2% al 10.7% en el período 2000-2005. Para el período 2005-2008 fue más moderado especialmente en calzado debido a un gran aumento de su penetración que amenazó la producción nacional. En 2010 el gobierno aumentó los aranceles en un 10% más un recargo de 6% por cada par de zapatos, para los productos textiles chinos el arancel es del 18%, prendas de vestir 35%. Para 2014 la relación de productos chinos del sector textil y confecciones representaba uno de cada tres y en el sector calzado tres de cada cinco es de origen chino. La balanza comercial por sectores presenta una situación deficitaria generalizada que para 2015 tiene un valor de 3350 millones de dólares no compensada con los superávits de petróleo, minería, alimentos, bebidas y tabaco.

México

Dirigiendo ya el análisis al sector calzado en el caso de México, para Hernández E. (2007) a pesar de que este país se distinguió en su momento por mantener una muy importante industria que producía 210 millones de pares anuales a finales de los setenta y tenía como empleo directo a 115.000 trabajadores, a partir de 1982 la producción y el empleo se estancó. Miles de talleres pequeños redujeron su producción al 50% y trabajaban solo cuatro días a la semana; es decir, se redujo la utilización de la capacidad instalada y la producción. Los efectos en la industria del calzado tienen causas internas, pero sobretodo externas. Entre las primeras se cuenta problemas estructurales como la poca inversión en tecnología y capacitación y problemas financieros propios del sector. Como causas externas países con mano de obra abundante como Filipinas, Vietnam, Taiwán y China que ingresaron al mercado internacional reduciendo los precios internacionales de calzado y de esta manera aumentando la competencia internacional según dicen Barber y Moreno (2006) citados por Hernández E. (2007).

Vale mencionar además según Hernández E. (2007), que los efectos en la industria zapatera mexicana ante la llamada apertura de mercados no solo fué la firma del TLCAN, sino que fue un proceso que tiene cuatro momentos que destacar: un primer momento el ingreso al GATT 1986-1993 (desregulación arancelaria para la industria del calzado, cierre de cientos de empresas de Guanajuato y Jalisco); el segundo 1994, inicio del TLCAN, devaluación (altas tasas de interés) y proceso de reversión de importaciones; el tercer momento, 1995 devaluación (endeudamientos en dólares) y el cuarto momento, 1996-2005 los retos de un mercado globalizado (desplazamiento no sólo del mercado internacional sino también de su propio mercado) y la competencia con China (principal productor de calzado en el mundo).

Uno de los problemas de la industria mexicana del calzado según Velásquez-Durán & Rosales-Ortega (2011) en su estudio de uno de los Estados productores más importantes como lo es Guanajuato con el 60% de la producción nacional, es la fuerte desarticulación en la cadena productiva del cuero-calzado debido a que los zapateros consideran que los insumos locales son de baja calidad justificando la importación de cuero y piel de china (Villareal Segoviano, 2012), por su parte los curtidores mencionan que la crisis tiene que ver con su falta de compromiso y lealtad. Se observa en los micro y pequeños productores falta de cultura de planeación por tanto los ciclos productivos son muy largos. Es importante destacar que en las relaciones laborales predomina la tradición que favorece la discrecionalidad de los productores según Saraví (1994) citado por Velásquez-Durán & Rosales-Ortega (2011), estrategias que permiten la precarización para adaptarse a los cambios de mercado a corto plazo, uno de los efectos es la ausencia de prestaciones y falta de capacitación (proaching). También se observa que las micro y pequeñas empresas consideran a esta actividad como patrimonio familiar, esto ha propiciado una dinámica particular en las relaciones inter empresariales basada en valores socioculturales arraigados al territorio, no permitiendo por ejemplo economías de escala y la competencia se centra en reducción de precios y ausencia de estándares de calidad.

En cuanto a procesos certificados según Villarreal (2012), solamente el 13% de pymes registran de 2 a 3 procesos en la cadena de valor del negocio, el 63% no tiene ningún proceso certificado y un 12% de empresas lo tienen en producción solamente.

Velásquez-Durán & Rosales-Ortega (2011) concluyen en su trabajo que en un mismo territorio se puede dar lugar a formas de organización productiva diferentes. Por un lado un grupo de productores dicen los autores, aprovecha las características socio-territoriales del sistema para integrarse a la globalización mediante cadenas globales de valor (ejemplo Calzado León), en tanto que otros productores se encierran en competencia destructiva.

Argentina

Las actividades de la cadena cuero, manufacturas y calzado de cuero a nivel territorial se concentran mayormente en la provincia de Buenos Aires con un 61% del total para el año 2010. La cantidad de firmas del complejo se determina en alrededor de 1.522 empresas para el segundo trimestre del 2010, la mayoría se distribuye en las etapas de manufactura de cuero donde el calzado concentra el 45% de empresas (Stumpo & Rivas, 2013). La producción de cueros curtidos, semiterminados y terminados tiene un coeficiente de exportación del 59%, el sector del calzado llega apenas al 2%. Es así que el primero tiene un amplio superávit en tanto que el segundo tiene déficit de comercio exterior. Para este mismo año el sector calzado de cuero experimenta un aumento significativo de 132 nuevas empresas: se duplica el número de empresa grandes, aumenta sensiblemente el de pequeñas y medianas, pero se reduce el de microempresas.

Según el estudio de Stumpo & Rivas (2013), el complejo productivo aglutina 30.000 puestos de trabajo directo, de los cuales el sector calzado representa el 41% y la fabricación de partes de calzado el 8%. En el sector calzado el 61% del empleo se concentra en las pymes.

La producción de calzado de cuero se redujo sensiblemente por los 90, pasó de 91 millones de pares en 1991 a 65 millones de pares en 1994, para el 2001 se redujo aún más por la contracción de la economía y la convertibilidad con una producción de 36,5 millones de pares. A partir del 2003 con la recuperación de la economía y eliminación de la convertibilidad se tuvo un proceso de crecimiento alcanzando una producción de 105 millones de pares para el 2010. Sin embargo, el coeficiente de exportación es muy bajo (2%) a pesar de que se podría pensar que puede expandirse la producción de calzado pues la mayoría del insumo principal de la cadena es exportado. Esto debido a que el crecimiento de la producción ha sido absorbido por el mercado interno con la recuperación de la economía a partir del 2003. El consumo en argentina es de 3,2 pares por año en tanto que en Estados

Unidos es más que seis pares por año. Cabe mencionar también la entrada de productores asiáticos, principalmente China, que ha cambiado las características de los mercados internacionales. Por otra parte, se debe tomar en cuenta los gustos y hábitos de los consumidores, la importancia de la distribución, la mundialización (localización productiva, apertura de mercados), el impacto de las TIC. Todo este contexto afecta a las exportaciones e importaciones de Argentina por lo que en 2010 tuvo que tomar medidas como un precio mínimo para las importaciones de calzado chino y abrió una investigación con el fin de determinar el verdadero origen de un calzado aparentemente proveniente de Malasia (Stumpo & Rivas, 2013).

Finalmente, según Stumpo & Rivas (2013), para el caso argentino entrar en competencia para un nivel de precios bajos no es viable por los costos de los países asiáticos, por el contrario pretender competir en el nivel alto es muy difícil por tecnología, diseño, marcas consolidadas, etc. En el nicho de precios intermedios han surgido países como España, Brasil y Portugal e inclusive China y países del este europeo. Acceder a este segmento implicaría resolver problemas de innovación, diseño, distribución, etc; por lo tanto, son retos importantes que la industria del calzado argentino tiene para desarrollarse hacia adentro y afuera.

Colombia

Según Herrera Bulla (2016), la industria del calzado con la vigencia de los TLC ha sido afectada por el ingreso de empresas con mejor tecnología y precios bajos. Se afirma que en el 2014 el 39% del calzado importado tenía precios más bajos que la producción colombiana y que calzado supuestamente de origen ecuatoriano y mexicano tenía procedencia asiática.

Este sector adolece de algunas desventajas que le restan competitividad hacia adentro y afuera como la calidad regular, insuficiente disponibilidad de insumos nacionales, tipo de producción artesanal y la abundancia de microempresas. Hay la necesidad de profundizar en características diferenciadoras (diseño, calidad, marca, distribución, procesos, etc.), formar redes empresariales, articulación de las cadenas de valor entre otros factores. En cuanto a maquinaria más del 58% de las empresas utiliza modelos anteriores a 1997, otro 32% está con tecnología entre 1998-2003 y sólo el 10% utiliza modelos superiores a 2005. Un aspecto a destacar es una alta utilización de software para diseño y producción y por otra parte el 48% de empresas realizan actividades de investigación y desarrollo (Herrera Bulla, 2016).

Una de las características importantes de la industria colombiana de calzado y marroquinería es que alrededor del 95% de empresas son PYMES, consecuentemente la capacidad de inversión y producción es limitada, el proceso es más artesanal que tecnológico y esto condiciona la competitividad con productos del exterior (Herrera Bulla, 2016). A pesar de que el gobierno colombiano ha tratado de internacionalizar su calzado con la firma de TLCs y la implementación de barreras arancelarias, se menciona que no se puede controlar el contrabando y la triangulación, es así que por ejemplo la Policía Fiscal Aduanera pudo incautar 900.000 pares de zapatos (Portafolio.co, 2015), pero se conoce que se ingresa al país calzado con un precio menor a cinco dólares en forma continua (Herrera Bulla, 2016).

Se concluye que hacer frente al dumping cuando se trata de una PYME no es fácil. Se puede intentarlo por el lado de la innovación tecnológica o la innovación en el proceso entre otras opciones (Herrera Bulla, 2016).

Según Gómez Parada & González Sarmiento (2009), en el caso de Colombia se considera al Ecuador y Venezuela como sus mercados naturales tanto por la cercanía geográfica como psicológica debido a factores culturales, el lenguaje, la política e inclusive los sistemas de producción. Se evidencia dentro de las exportaciones colombianas hacia Ecuador una participación mayor en las partidas 6403 con el 52% (calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural) y 6402 con el 23% (los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico). Se destaca también la partida 6406 con el 18% (partes de calzado). El Departamento Valle del Cauca cubre el 27% de las exportaciones a Ecuador (es el más cercano geográficamente lo que le da una ventaja comparativa), sigue Antioquia con 21% y el de Santander con 17%, Bogotá 16%. El Valle del Cauca a pesar de que está más cerca de Ecuador exporta tres veces más a Venezuela.

Para el caso de las empresas de Santander el 62% utiliza los servicios de una comercializadora internacional, el 22% lo hacen directamente y el 16% utiliza ambos mecanismos. La línea de producto que más se exporta es el calzado de dama con un 60%, el calzado infantil con un 28% y el calzado para caballero con un 26%; el estilo de calzado de mayor relevancia es la zapatilla y la sandalia. El 67,75% de empresas coloca el producto en Ipiales y el 96% lo hace con transporte terrestre. El contacto con los clientes se realiza mayoritariamente a través de ferias como las que organiza la ASOCAM y la

ASOINDUCALS; no se descarta otros medios como visitas comerciales, referencias, medios electrónicos, catálogo (Gómez Parada & González Sarmiento, 2009).

Ecuador

En los años 90 con la liberalización del mercado y la globalización prácticamente se arrasó con la producción nacional del calzado, mientras que especialmente los países asiáticos surgían en el mundo como los principales exportadores no sólo para nuestro país sino inclusive para Estados Unidos. Por ejemplo, en Ecuador para 1997 en tres años se aumenta las importaciones en un 85,78%, ocasionando mayor déficit comercial; aunque en 1999 con respecto a 1998 se observó una importante disminución del 57,33% en importaciones de calzado. Este comportamiento del sector debido a la falta de protección de la industria e inclusive la implementación tardía de medidas arancelarias produjo un caso destacable como el de ARCASOL SA, que para cuando entraron en vigencia tales medidas (2002) ya había cerrado sus operaciones. En este sentido cabe destacar que así mismo, el COMEXI en el año 2005, cuando ya se sabía del ingreso de 20 millones de pares de zapatos al país procedente de China con valor de 1 y dos dólares (El Telégrafo, 2013); con Resolución No 320, registro Oficial No 105 del 16 de Septiembre, manifestaba que hay que aplicar medidas de salvaguarda para proteger la industria nacional del calzado, sin embargo tuvo que llegar al año 2009 para mediante la Resolución 466 efectivamente implementar tales medidas. (Andagoya Arias & Arévalo González, 2017).

En los primeros años de la década del 2000 como consecuencia del desastre económico debido al feriado bancario, fenómeno del niño y baja en los precios del petróleo se sabe de la quiebra de muchas organizaciones, incluidas las pymes de calzado, falta de inversión, etc. Se suma la pérdida de empleo, imposibilidad de mejorar la tecnología y la mano de obra calificada, lo que redundó en la calidad de la producción por tanto también se afectó a la competitividad (Andagoya Arias & Arévalo González, 2017).

Para el año 2006 las importaciones de calzado en la partida 6402 provenían de China en un 42,9%, Panamá 20,7% y del Brasil 13,8%. En el caso de la partida 6403 Colombia participó con un 23%, Panamá 20%, Brasil 15,6% y la zona franca de Ecuador 16,22% (BCE, 2007).

Con la implementación de un arancel específico en 2009 se logró una gran disminución de la importación de calzado aplicando una política gubernamental de protección a la industria local. Así es que en el 2008 se importó unas 22.080 toneladas con un valor de \$133.491.760 millones de dólares, en tanto que para el 2009 la importación disminuyó a 6341 toneladas por un valor de \$ 61.247.520; esto representa una diferencia de un 55% en valores monetarios y reducción del 70% en relación al volumen (BCE, 2010). Obviamente esto supuso una reactivación del sector tanto en producción como en empleo especialmente en las zonas que tienen mayor presencia en este sector. Según el Banco Central del Ecuador (BCE), la producción del sector de calzado se distribuye en mayor porcentaje en Ambato (35%), seguido de Quito (23%), luego Guayaquil (18%), Cuenca y Gualaceo (20%). La protección arancelaria implementada en 2009 elevó la producción de calzado en un 30%, que sin embargo no cubrió la necesidad de la demanda (Oleas, 2011). A pesar de lo positivo de las salvaguardias y de su evidente impacto en las ventas un 68% de los productores de calzado de Tungurahua manifiestan que como contraparte se tiene un aumento de los costos sobre todo de materiales e insumos e impuestos específicos y un 20% de los 333 productores encuestados habla de un aumento de costos en mano de obra, materia prima y comisiones. Sin embargo, de lo anterior, se observa que las medidas tomadas por el gobierno fomentaron una sana competitividad que permitió mejorar los procesos productivos logrando cambios en aspectos como precio, calidad, diferenciación, costos recurso humano, nivel de producción, diversificación de modelos, aplicación de tecnología, etc. (Córdova Pacheco & Paredes, 2016).

Lilia Villavicencio presidenta de CALTU sostuvo que, de 600 unidades productivas registradas en 2008, se pasó a cerca de 5000 unidades en 2013 (Productividad, 2015). Entre 2012 y 2014 la inversión de las empresas aumentó en el 49,6%, preferentemente en maquinaria. El consumo interno en 2008 ascendió a \$165,7 millones, mientras que al 2011 se fijó en 318 millones de dólares (Líderes, 2012).

Actualmente el sector calzado ha tenido que desarrollarse en medio de factores como el aumento del IVA, el contrabando y también la contracción de la demanda (Ecuador tiene un consumo de 2,3 pares que es bajo comparado con países de la misma región que manifiestan un consumo más alto como Brasil 3,3 o Paraguay 3,4 y aún más diferencia si se refiere a

Estados Unidos con 7,9 pares). Esta situación fue evidente en la Feria Internacional de Calzado y sus Componentes Ecuador (FICCSE 2016), es así que la presidenta del CALTU Lilia Villavicencio dijo que para finales del 2016 las ventas sufrieron una disminución del 30% debido al contrabando. Por su parte, el gerente de Emicalza manifestaba que en su organización producían 2500 pares y se ha tenido que reducir hasta los 1000 con la consiguiente reducción de personal. Por el alto costo de las materias primas se ha pedido quitar las salvaguardias y por la parte oficial el Ministro Vinicio Alvarado enuncia que en realidad se ha debilitado la competitividad debido a la apreciación del dólar (Universo, 2016)

En este contexto difícil e incierto a lo largo del tiempo que se ha descrito en los párrafos anteriores, dentro de las organizaciones el movimiento de trabajadores ha sido acorde a esas realidades. Por ejemplo, Miguel Gutiérrez gerente de la empresa de Calzado Gamos reconoce que el año 2006 producía entre 300 y 400 pares diarios y existía alrededor de 70 trabajadores, pero que gracias a las salvaguardias se llegó a una producción diaria de 900 a 1000 pares diarios dando lugar a emplear a 180 trabajadores (El Telégrafo, 2013). Pero como se dice más arriba, para el 2016 la realidad es otra para la ocupación de los trabajadores, pues normalmente ante las vicisitudes una de las primeras medidas ante las recesiones o crisis es precisamente la reducción de personal.

Este sector, a pesar de los beneficios por las medidas gubernamentales anotadas no ha resuelto del todo problemas con los procesos de producción como desperdicio de materiales, tiempo y mal uso de maquinaria, además de falta de planificación y dirección eficiente y eficaz, que redundaría en el compromiso y satisfacción laboral de los trabajadores (Mayorga C. et al., 2015). Cabe señalar también que el contrabando, la entrada ilegal de calzado y las irregularidades en el proceso de desaduanización contribuyen de manera negativa en el desarrollo del sector (Piguave R., 2016).

El sector de manufacturas aportó para el PIB con \$8.167.326 millones de dólares para el año 2014 y en la zona 3 del país la actividad manufacturera (no incluye refinación de petróleo), se halla en el tercer lugar de importancia con un valor de \$2.452.090,8 para ese mismo año después de comercio y servicios (Castillo Gaibor, 2017). De la población económicamente activa de la zona 3 un 11,4% se ubica en las industrias manufactureras, se destaca que ocupa el tercer lugar en absorción de mano de obra (INEC, 2013). Por tanto, resulta de sumo interés

saber que sucede con las variables de estudio propuestas en este proyecto, aún más cuando como se dice más arriba, el número de unidades productivas específicamente de calzado, se han incrementado significativamente sobre todo debido a las protecciones arancelarias propuestas por el gobierno.

En Tungurahua según el censo nacional económico de 2011, son 690 establecimientos dedicados a la producción de calzado que representa el 1,4% (INEC, 2011). En una reciente investigación se determina sin embargo que, la mayor concentración de establecimientos se halla en Ambato con 861 (360 en las parroquias urbanas y 501 en las parroquias rurales), sigue Cevallos con 63 y Tisaleo con 52. Además, se destaca en ese mismo estudio que el 24,9% de esas unidades productivas comenzaron sus actividades en el período 2005-2010 y un 17,3% se crean en el lapso 2011-2016. También es importante observar que el 99,5% se han constituido jurídicamente como empresas individuales y apenas un 0,5% en sociedades anónimas. El 87% se ha mantenido en la misma localización geográfica y el restante 13% se han relocalizado. Por otra parte, se dice que el 52,43% funcionan por más de 10 años; un 28,11% entre 6 a 10 años; y 10,81% entre 3 a 5 años. En cuanto a empleos directos absorbidos por estas empresas se menciona que un 27,6% de ellas emplearon a 1 persona, el 57,3% emplearon entre 2 a 7 personas, el 25,56% de 8 a 11 personas, el 7,78% de 12 a 16 individuos, el 2,78% de 17 a 21 trabajadores y un mínimo de 6 empresas emplearon entre 27 a 151 personas. De este mismo estudio se desprende que el mayor número de trabajadores se concentra en el área de producción con una concentración del 88,1%, los demás están ubicados en áreas como diseño, marketing y administración. En cuanto a capacitación un 76% han manifestado que sí capacitan a sus trabajadores, aunque un 54% de esas empresas reconocen un nivel bajo y que se centra en la producción, teniendo menos importancia capacitar en áreas como diseño, marketing y dirección. Para la contratación de personal en el área administrativa se toma en cuenta factores como la edad, experiencia, nivel de instrucción y expectativas salariales de los candidatos; para el área de diseño son relevantes la edad, experiencia, nivel de instrucción, habilidades y expectativa salarial; en el área de marketing similar a la de diseño; y para el área de producción factores como la edad, experiencia, habilidades y salario. Un dato importante que tiene que ver con el compromiso de los individuos es que el 64% de empresas consideran que el área de producción debe tener al personal más capacitado, un 12% se refiere al área administrativa y un 10% al marketing,

naturalmente habrá que determinar el nivel de rotación de personal por ejemplo para obtener conclusiones más relevantes. Por último, no cabe dejar de lado que la mayoría de empresas motivo del estudio están manteniendo niveles de salarios para todas las áreas entre el SBU y 500 dólares (Castillo Gaibor, 2017).

Según otro estudio se determina que un porcentaje bajo de unidades productivas cuenta con una planificación presupuestaria lo que conduce a una toma de decisiones sin sustento científico. Además, según ese mismo estudio y debido a la recesión económica del país a partir de 2015 el sector también se ha visto seriamente afectado, como lo evidencia el hecho de que las empresas están trabajando con un 30% menos de empleados y sus ventas han disminuido hasta en un 60%. Sus mercados tradicionales como Tulcán, Ibarra, Lago Agrio, Coca al estar ubicados cerca de Colombia han dejado de hacer pedidos y hasta devuelven la mercadería (Núñez Flores, 2017).

En este panorama del sector calzado en Tungurahua uno de los elementos fundamentales de la actividad productiva como lo es el talento humano, normalmente es el que más se ve afectado. Resulta pues importante determinar su comportamiento en relación a las variables propuestas para este trabajo.

2.1. Antecedentes investigativos

Según Álvarez Llorente (2008) en su obra investigativa “Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?”

Conclusiones

Esta labor se llevó acabo con una comparación empírica sobre los trabajadores que laboran la jornada completa y parcial tomando en cuenta el grado de compromiso existente en cada uno de los trabajadores y encontrando cuales son los determinantes y causales.

Los resultados nos permiten evidenciar que es necesario tomar en cuenta otros tipos de determinantes importantes del compromiso organizacional, cabe recalcar que al trabajar la jornada parcial el grado de compromiso no se coloca de formar significativa en el trabajador.

De manera concreta los caracteres que están relacionados con el trabajo y de manera especial la percepción del trabajador, son las que dan lugar a una negativa relación entre las variables, cuando no se toma en cuenta estos caracteres importantes en muchos trabajos han dado lugar a negativos efectos en lo que la jornada parcial en relación al compromiso organizacional, otro factor es el considerar aquellos trabajadores que trabajan de forma parcial por voluntad propia o aquellos que la circunstancia los obliga claro esta que esta segunda no aplica en este trabajo.

Los resultados obtenidos de cierta forma nos ayudaran a terminar con la idiosincrasia de que los trabajadores de tiempo parcial son menos comprometidos por la relación enmarcada por el tiempo que tienen con la empresa u organización. También se pudo demostrar la diversidad de diferencias sobre las determinantes del compromiso organizacional, es por esto que estas diferencias se van a enmarcar dentro del comportamiento organizacional todo esto se encausara para fomentar comportamientos y actitudes beneficiosas para la empresa que estarán relacionadas con el compromiso organizacional de los empleados a tiempo parcial. Un factor en común que tienen los trabajadores a tiempo completo y parcial es el salario y el trabajo que van ligados con el compromiso

Síntesis. - Las pautas mostradas en este proyecto de investigación presenta grandes oportunidades a las gerencias de las empresas para crear y fomentar el compromiso organizacional en cada uno de los trabajadores con la finalidad de que el aporte sea beneficioso para la misma.

Según Milton Morales y Jhoana Villalobos (2012) En su obra investigativa “La satisfacción laboral y compromiso organizacional en un centro de salud privado”

Conclusiones

La satisfacción laboral se encuentra dentro de un nivel medio con 82,21 lo que puntualiza que si no es tratado de forma adecuada podría descender y ocasionar conflictos para la empresa como es una baja en eficacia y productividad.

Dentro de los factores de la motivación como son los desafíos profesionales, logros, metas, éxito y la responsabilidad nos topamos con un nivel medio de 44,68 dentro de la satisfacción

laboral esto nos da una perspectiva que las capacidades del trabajador deben enmarcarse frente al puesto de trabajo asignado también se tomara en cuenta las necesidades de la empresa

A consideración de los factores extrínsecos se llega a una media de 37,52 que permite entender el ambiente armónico que se lleva en la relación del trabajador con la empresa frente a las respuestas que se plantean todo esto relacionado con políticas de la empresa, supervisiones y condiciones físicas.

El compromiso organizacional encontramos un nivel medio de 74,39 el cual hace referencia al tipo de compromiso afectivo que es el que predomina en el centro de salud, esto muestra el sentimiento favorable para la identificación del trabajador, mientras que el compromiso de continuación y normativo están situados en 23,07 y 24,24 estos dan su respuesta a nivel medio que percibe las diferentes alternativas como es la lealtad y la razón de la obligación para con la empresa

Dentro de las limitaciones que se pudieran presentar en esta investigación es la resistencia por no tener claro el objetivo de esta investigación generando así una actitud de protección y reserva lo que puede haber influido al momento de responder basándose en una realidad a nivel de la situación del país y no de la empresa como tal.

Para llevar a cabo la ejecución de lo propuesto en esta investigación se debe tomar en cuenta el tiempo, esto se trabajará así para comprobar el objetivo es decir si los resultados que fueron adquiridos se modificaron o permanecen de la misma forma.

Para poner en marcha los diferentes propuesta de intervención organizacional con la única finalidad de estimular y profundizar en el trabajador la identificación con los valores y objetivos de la empresa para esto se deberá concienciar al trabajador de tal manera que el compromiso organizacional forme parte de su vida laboral y este se encuentre presente en todo momento, con esta manera se podrá conseguir un aumento en el eficacia y eficiencia de los trabajadores en cadena con la productividad

Síntesis. La satisfacción laboral va de la mano con el compromiso organizacional cuando la primera variable es satisfecha en su cien por ciento se puede hablar de que la segunda variable

como es el compromiso organizacional se encontrara posicionada en el trabajador actuando así como el potencializador que va permitir al trabajador entregar su mayor esfuerzo y dedicación para la empresa alcanzando sus logros de forma personal y de forma colectiva como es el caso de los objetivos y metas planteados por la empresa.

Según Emma Juaneda Ayensa y Leonor González Menorca (2010) en su obra investigativa “Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo”

El compromiso organizacional dentro del vínculo que es establece entre el sujeto y la empresa teniendo así cierta brecha o cierto lugar para el abandono para esto se debe considerar al compromiso organizacional como aquel sentimiento que tiene el individuo para con su empresa u organización que estimula a tal o cual comportamiento que va permitir ir cerrando la brecha al abandono de la empresa. Cuando se ha conseguido levantar un vínculo como es el actitudinal se puede realizar una desmembración que consistiría en la parte afectiva que tomara el nombre de afectos seguido de los miedos de cada trabajador la cual se llamara miedos y la última que será obligaciones la cual conlleva la relación del individuo con la organización desde el punto de vista psicológico, ahora tendremos una subdivisión en relación al compromiso organizativo, todas estarán basadas al grado de esfuerzo y a la baja de probabilidad de abandono de la empresa

Dentro de la que consideramos afectos esta denominado el compromiso con el que pretendemos recopilar todas las actitudes que posee la persona en relación a lo que le vincula con la empresa ya sea porque la considera de forma positiva o por la identificación que existe. El Modelo de O'Really y Chatman (1986) manifiesta que la actitud aparece siempre y cuando los trabajadores sigan comportamiento que les va permitir estar dentro de la empresa ya sea por sus valores o metas estos aun cuando estos no estén identificados con ellos para esto el sujeto termina aceptando esta influencia con la finalidad de mantener una satisfactoria relación de tipo laboral otro tipo de afectividad seria el sentimiento de orgullo en relación al formar parte de la empresa, en otros casos será por la valores que practiquen en la empresa que permitirán la comodidad y aceptación del trabajador es decir la aceptación de las mestas y objetivos llegando así a fomentar el compromiso con la organización

Ahora abordaremos la dimensión que la titulamos como miedos esta hace referencia al vínculo que sienten las personas frente a la idiosincrasia de que si se van perderían condiciones y los derechos que alcanzaron o la falta de alternativas, por otros autores se considera que el compromiso organizativo en este segundo planteamiento se encuentra más implantada por el miedo a no tener nuevas ofertas de trabajo.

La tercera dimensión está determinada entre el individuo y la organización, por la que los trabajadores se sienten obligados a permanecer en la empresa aquí la teoría del intercambio juega un papel muy importante ya que los trabajadores adoptan la idea que de la empresa les ha brindado más de lo que ellos han aportado esto genera un desequilibrio que da lugar sentimiento de deuda respaldando mayormente al sentimiento de obligación con la convicción de que hace lo correcto.

Dentro de esta dimensión se encuentra la moral en la cual los sujetos consideran como buena las tendencias internas mismas que le lleven a fomentar cierta actitud para con su empresa, desde este punto de vista queda claro que las emociones existentes en cada uno son las que nos determinan para actuar de tal o cual forma claro está que no se enmarcara en lo correcto o incorrecto si no que se proyectará a lo que el individuo considere. Hoy en día el ambiente o lo que la sociedad impone genera un adoctrinamiento sobre los individuos al momento de conseguir trabajo esto se basan en muchos de los casos en la política o agradecimiento a la empresa.

Síntesis. - El compromiso con la organización es tan diverso e infinito que va de la mano con muchas características como son las afectivas, económicas, sociales, morales todo esto actúa bajo la idiosincrasia de cada individuo que vive la realidad de su necesidad creando así el grado de comprometimiento que necesita para con la empresa identificándose con la misma haciéndose parte de ella.

Según Zayas-Agüero & Báez-Santana (2014) en su artículo “Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista”

Conclusiones

El compromiso organizacional está muy relacionado con los factores que impulsan el éxito de una empresa. Se encuentra diferencias entre el compromiso individual y colectivo. Un 79,3% de los encuestados se encuentra en un nivel medio de compromiso con su organización. Existen diferencias entre las dimensiones del compromiso organizacional. Los elementos que afectan el nivel de compromiso de las personas se relacionan con el desequilibrio entre salario y trabajo realizado; diferencia entre la infracción y las medidas correctivas y que el reconocimiento de la labor es colectiva en vez de ser personal. Si se compara los resultados de las variables demográficas no se tiene significancia estadística con respecto al sexo, antigüedad y nivel académico, con respecto a las tres dimensiones del compromiso organizacional.

Síntesis

El compromiso organizacional se asocia con los factores que tienden al éxito empresarial y en el caso examinado éste debería impulsarse para conseguir tal objetivo. A pesar de los incentivos como moneda nacional y extranjera, alimentación, aseo, vestuario y transporte tiene un alto índice de rotación de personal, 17,3% en 2014. Por tanto el trabajo plantea descubrir causas del problema y plantear estrategias y un plan que permita conseguir estabilidad de los trabajadores.

Para De Souza et al. (2014) en su artículo titulado “Compromiso organizacional de los trabajadores de la vigilancia sanitaria en municipios del estado de Goiás, Brasil”

Conclusiones

En este estudio se encuestó a 335 fiscales tanto hombres como mujeres 50,3% y 49,7% respectivamente, la mayoría casados, 65,7%; un 63,6% con educación superior. Los índices de consistencia interna dieron como resultados: compromiso afectivo =0,81, obligación de permanecer =0,89, obligación por el rendimiento =0,79, afiliativo =0,79, falta de recompensas y oportunidades =0,9, línea consistente de actividades = 0,58, y escasez de alternativas =0,79. Se evidenció un alto compromiso de personas en el rango de 41 a 45 años en relación a los de la banda de 26 a 30 años con un bajo nivel de escolaridad; por otra parte el alto sentimiento de permanencia por obligación se hizo evidente en los grupos por la edad, escolaridad y vínculo laboral.

Síntesis

Un estudio de campo de tipo cuantitativo que determinó la relación del compromiso de 335 fiscales del área sanitaria con los factores sociodemográficos para encontrar diferencias de acuerdo con la correlación obtenida. Se aplicó el Organizational Commitment Scale Bases, la escala trató siete diferentes tipos de relación de los trabajadores con su organización, tomando en cuenta datos profesionales y personales. Los análisis de datos que se realizaron fueron descriptivos, de varianza y pruebas chi-cuadradas. Se evidenció un alto compromiso afectivo y alto sentimiento de obligación por el desempeño en el trabajo, bajos niveles en los sentimientos de afiliación y de obligación en permanecer trabajando en la institución municipal, así como diferencias entre los diferentes grupos cuando se integraron las características personales y profesionales

Los autores Nitz Cappi & von Borell de Araujo (2015) en su obra “Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y”

Conclusiones

Se analiza las diferencias que existen entre las generaciones X y las generaciones Y en relación de las dos variables: compromiso organizacional y satisfacción laboral con la incidencia en la intención de abandonar el empleo. Se utilizó tres cuestionarios validados para la recolección de datos Price y Mueller (1981), Mowday, Steers y Porter (1979) y el de Shoere y Martin (1989). También otros cuestionarios que recabaron los datos socio demográficos y se obtuvieron 320 respuestas. Se determinó relación muy positiva entre la satisfacción y el compromiso, pero diferente con la intención de salir del empleo de las dos generaciones; la generación X manifestó su apego a la organización y no así en el otro caso.

Síntesis

Las generaciones X y Y se las concibe con sus propias características personales y de circunstancias particulares que las identifican. Así las generaciones X son las nacidas entre 1965 y 1980 que se desarrollaron entre el divorcio y cierta alienación social; escépticos y materialistas debido a los choques de los 70s y 80s y además que crecieron con inseguridad financiera, familiar y social. Tienen mucha movilidad en el trabajo, oportunistas e

individualistas, poca lealtad a la empresa, les gusta el cambio y buscan los desafíos. Por eso sorprende en el estudio que son los que manifestaron mayor compromiso y menor intención de abandono.

Las generaciones Y pertenecen a los nacidos a partir de 1980 hasta 1990 diferentes en el trabajo y carrera profesional con respecto a las generaciones X. Fueron influenciadas y son un reflejo de sus antecesores. Tuvieron fácil acceso a la información, globalización e internet, beneficiados en mucho por los avances tecnológicos y por la interacción con diversas culturas que les daría mayor capacidad de entendimiento y tolerancia. Es optimista y relaciona mejor el trabajo con la vida personal y mejor compromiso con la organización.

Los factores sociales, culturales e históricos e inclusive geográficos influyen en el comportamiento de los individuos; también hay que considerar que en el mercado de trabajo interactúan otras generaciones. En el estudio el único dato controlado constituye la edad por tanto sus conclusiones no son definitivas.

Según Peña Serna & Toro Serna (2016) en su tesis titulada “Caracterización del compromiso y la satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S. en el marco de las empresas de servicios temporales”

Conclusiones

No existe un direccionamiento estratégico de la empresa bien definido como misión, visión y por supuesto compromiso organizacional. Sin embargo, se cuenta con un compromiso afectivo que sobrepasa la media, por tanto, es probable que no dejen la organización tan fácilmente. En el compromiso normativo se ha obtenido resultados sobresalientes. Las personas objeto de esta investigación están comprendidas entre 20 y 40 años, pertenecen a todos los estratos socioeconómicos, en su mayoría profesionales y su permanencia en la empresa va de 0 a 5 años. Se aplicó el cuestionario OCQ de Mowday, Steers y Porter que mide las cuatro dimensiones del compromiso.

Síntesis

Se realiza una descripción de autores sobre las cuatro dimensiones del compromiso organizacional: componente identificación-implicación tiene que ver con lo cognitivo;

componente afectivo que se relaciona con la satisfacción de necesidades; el componente de continuidad y el componente normativo. Se logra una comprensión de lo amplio del tema que se relaciona con diversos factores dentro de un sistema dinámico y vital de una empresa, que además está inmersa en otros sistemas más amplios.

Según Cuesta Santos (2016) en su artículo titulado “Compromiso y gestión humana en la empresa”

Conclusiones

Hay un gran nexo entre el compromiso y el alto desempeño por tanto con la productividad y la utilidad empresarial. Además, tiene que ver con el desarrollo humano cuando significa la inclusión a una colectividad y se relaciona con valores como la autoestima y la dignidad humanas. Desde luego entonces es sumamente importante evaluar el compromiso de las personas pues esto supone que el desarrollo de las empresas se sustenta en el desarrollo humano. Con la utilización de modelos matemáticos que miden el intangible compromiso se destaca el apareamiento de indicadores que permiten contrastar con respecto al alto y bajo desempeño. Estos conceptos deben ser aplicados en la gestión empresarial en la planificación y control estratégicos.

Síntesis

Una de las preocupaciones empresariales actuales consiste en conseguir un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores ya que se piensa que esto redundará en el desempeño laboral dentro de la empresa. Esto ha sido destacado inclusive en la encuesta mundial de 2010 en 109 países realizada por BCG Y WFPMA cuando señala al compromiso como uno de los cuatro asuntos más relevantes que tienen que ver con el talento humano. Considerado este factor como uno de los intangibles de las empresas se propone medirlo mediante modelos matemáticos que puedan evidenciar la relación con el desempeño y que esto permita una planificación de la gestión del talento humano y al mismo tiempo control de gestión.

Según Pereira, Veloso, Soares, & Costa (2017) en su artículo titulado “Compromiso organizacional y satisfacción laboral: un estudio exploratorio en unidades de salud familiar portuguesas”

En el trabajo investigativo se cuenta con la participación de seis unidades familiares y 105 personas del área de salud entre médicos, enfermeros y secretarios clínicos. Se utilizó la escala propuesta por Meyer & Allen (1997) en su adaptación portuguesa y también el cuestionario de satisfacción laboral de Spector (1985). Los resultados demuestran una relación positiva entre las dos variables propuestas, dicho de otra forma, el compromiso es un predictor de la satisfacción laboral. Claro la relación es moderada del compromiso de los profesionales con su satisfacción en el trabajo. Se evidencia el compromiso afectivo de los participantes, se destaca que el más insatisfactorio lo constituyen las motivaciones.

Según Nuñez, Meneses, Vargas, & Zamora (2016) en su trabajo de investigación “Propuesta de estudio correlacional entre el compromiso organizacional y la productividad en Pymes manufactureras de la zona metropolitana de Puebla”

Conclusiones

Luego de la revisión documental se afirma que el tema del compromiso organizacional no ha sido suficientemente abordado en México y que los aportes al respecto provienen a nivel internacional en países como USA, China, India, Europa y algunos otros países Latinoamericanos. Lo que se encuentra son estudios de Universidades y algunas Empresas, pero en áreas de servicios por la facilidad de reconocer su relación con la productividad.

De la revisión de los trabajos extranjeros se desprenden según Nuñez, Meneses, Vargas, & Zamora (2016), algunas consideraciones:

- Se asocia al compromiso organizacional y a la eficacia organizacional muchas variables y enfoques diversos.
- En todos los estudios se aplicaron encuestas con un rango de preguntas desde 23 hasta 74, validadas con el alfa de Crombach u otros instrumentos estadísticos. Es

bastante utilizado el cuestionario de Meyer & Allen (1991) para los mismos propósitos.

- El tamaño de la muestra tuvo una variación desde 30 individuos hasta 16.229 escogidos al azar y de manera voluntaria; también se lo hizo por conveniencia.
- Para el análisis de los datos se utilizaron instrumentos estadísticos como la regresión lineal, el análisis de Pearson, ANOVA, chi-cuadrada.
- En el 88,9% de los análisis de los correspondientes resultados de los estudios se encontró una correlación positiva entre el compromiso organizacional con las otras variables estudiadas.

De los estudios realizados en México concluyen que siguen las pautas señaladas por los autores internacionales y sus conclusiones también son similares: por ejemplo, el 75% de los estudios encuentran una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad y también con otros factores organizacionales.

Síntesis

Los autores realizan una descripción de los diferentes enfoques con los que se ha estudiado el compromiso organizacional relacionándolo con la eficacia y la productividad de las empresas. Se unen a la definición de los tres componentes del compromiso organizacional abordados por Meyer y Allen (1991): afectivo, de continuidad y normativo. Para medir esta variable del compromiso se ha examinado el aporte de diferentes autores a través del tiempo; es así que se destaca por ejemplo el cuestionario de Mowday y otros (1979) con enfoque afectivo; con enfoque del componente de continuidad se tiene a Ritcer y Trice (1969), Hrebiniak y Alutto (1972) que diseñaron una evaluación para medir la probabilidad de abandono del trabajo; Farell y Rusbult (1981), O Reilly y Caldwell (1981) quisieron medir la intención de permanencia en el trabajo; Becker (1960) planteó la teoría de apuestas, reconocimiento del individuo y su costo asociado. En relación al enfoque normativo Marsh y Mannari (1977) presentaron un cuestionario para medir el compromiso de vida y Wiener y Vardi (1980) enfatizaban 3 preguntas: ¿Una persona debería ser leal a su organización? ¿Debería hacer sacrificios? ¿No debería criticarla? Más tarde Von Bonsdorff y su equipo (2015) destacaron las consecuencias beneficiosas de compromiso organizacional como la satisfacción laboral, el mejor desempeño, bajo ausentismo, etc. El trato que reciben los

trabajadores de parte de la empresa tiende a encontrar respuestas favorables de éstos pues su percepción mejora las relaciones y aumenta el compromiso con ella (Beheshtifar & Herat, 2013).

Para Rojas (2017) en su artículo “Satisfacción laboral e incidencia en el compromiso organizacional de docentes de centros de educación básica alternativa del ciclo avanzado de la región Puno 2016”

Se tomó un muestreo probabilístico estratificado de 118 docentes de una población de 340, se utilizó la encuesta con 20 preguntas sobre la variable satisfacción laboral que obtuvo una confiabilidad de 0,69. Para la variable compromiso organizacional se utilizó un cuestionario de 15 preguntas validado por 5 expertos de Tevni E. Grajales con una confiabilidad de $\alpha=0,78$. Se obtiene que el 88,1% está insatisfecho con los incentivos económicos y factores como la infraestructura, un 11% evidencia su satisfacción y un mínimo 0,9% se encuentra altamente satisfecho. Un 55,1% está medianamente comprometido y un 22,9% está comprometido con sus instituciones educativas. Se determina una correlación directa entre las variables ($r=0,470$). Se destaca que resultados similares obtuvieron diferentes investigadores como Zurita et al., Maldonado et al., Herrera et. Al, Jaik et al, en sus respectivos trabajos encontrando correlación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Para Delgado & Jaik (2017) en su libro “Clima y Compromiso Organizacional”

De su investigación documental se destaca que se asocia muchas variables con el compromiso organizacional a través del tiempo. En efecto algunos autores lo relacionan con las variables sociográficas (Claire & Böhr, 2004; Loli, 2006; Barraza, Acosta, & Ledesma, 2008; Jiménez, Acevedo, Salgado, & Moyano, 2009; Alberto, Soto Patiño, & Rosas Ambriz, 2014; Castro, Martínez, Robledo, & Sierra, 2014 y Maldonado Radillo, Ramírez, García, & Chairez, 2014); otros autores lo relacionan con el clima organizacional (Rego & Souto, 2004; Belausteguigoitia et. al 2007; Edel et. al 2007; Pedroza, 2007; De Araujo, 2009; Douglas, 2010; Chiang et al., 2010 y Domínguez et al., 2013); algunos otros autores encuentran la relación con la satisfacción laboral (Topa, Lisbona, Palaci, & Alonso, 2004; Díaz Torres & Quijada Frago, 2005; Mañas & Salvador Joan Boda, 2007; Jaik,

Tena & Villanueva, 2010). Incluso otros investigadores lo relacionan con cultura de trabajo, el estrés e inclusive con valores personales. También se la ha relacionado con autoestima, bienestar psicológico y el burnout.

Es relevante indicar también que compromiso organizacional y satisfacción laboral son constructos diferentes, pero autores como Mathieu y Zajac (1990), Helade, Dobson y Auer (2008), Meyer (2009), Eisinga, Teelken y Doorewaard (2010) y Souza, Reche y Sachuk (2013) entre muchos otros investigadores demostraron la relación entre ellos.

Lizote et al. (2017) se suman a la concepción de Mowday, Steers y Porter (1979) admitiendo que el compromiso organizacional tiene un alcance mayor que la satisfacción laboral, pues concluyen que el compromiso es una respuesta global frente a la organización en tanto que la satisfacción puede no ser así, sino que obedece a aspectos parciales como supervisión, promoción, salario, etc. En este mismo sentido, Nath Gangai & Agrawal (2014) acotan que mientras el compromiso organizacional es una respuesta emocional del empleado a su organización, la satisfacción es una manifestación del empleado a cualquier trabajo. En tanto que un individuo tiene sentimientos positivos frente a la organización, sus valores y objetivos, es posible que se encuentre insatisfecho con su trabajo dentro de ella. Aún más, para Kovach (1977) citado por Nath Gangai & Agrawal (2014), la satisfacción en el trabajo cree que es un componente del compromiso organizacional, pero para otros autores la satisfacción laboral es un predictor del compromiso organizacional. En todo caso existe relación estrecha entre estas dos variables, de forma que cuando el compromiso afectivo y normativo se incrementa, la satisfacción también aumenta y, por el contrario, cuando el compromiso afectivo y normativo decrecen, también la satisfacción tiene esa tendencia.

Un porcentaje de estudios realizados sobre compromiso organizacional relacionándolo con otras variables fueron realizados en el ámbito educativo (Ramos, 2005; Loli y Cuba, 2007; Barraza et al. 2008; Jaik et al. 2010; Maldonado-Radillo et al. 2014). Esto demuestra que poco se ha investigado la relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral en el ámbito de las pequeñas empresas y específicamente del sector calzado, Más aún si se refiere a Ecuador.

2.2. Fundamentación filosófica

La investigación presente está enmarcada en el paradigma Humanista que es el que mayormente define a este proyecto porque está enfocada exclusivamente en el ser humano como punto primordial y como el pilar que manifiesta el compromiso y la satisfacción existentes en cada uno de los trabajadores de la empresa.

Esta investigación de manera exclusiva aborda el compromiso organizacional y la satisfacción laboral existente en los trabajadores del sector calzado desde la perspectiva del ser humano como protagonista de la cultura, el clima y el compromiso de las personas dentro de las instituciones que permite la adaptación y evolución de ellas en un macro ambiente complejo como el actual.

2.3. Fundamentación legal

Constitución del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución del Ecuador, 2008).

Código de Trabajo

Art. 15.- Período de prueba. (Sustituido por el Art. 3 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros empleador. ¿En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) ¿Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código (Código de Trabajo, 2014).

2.4. Categorías Fundamentales

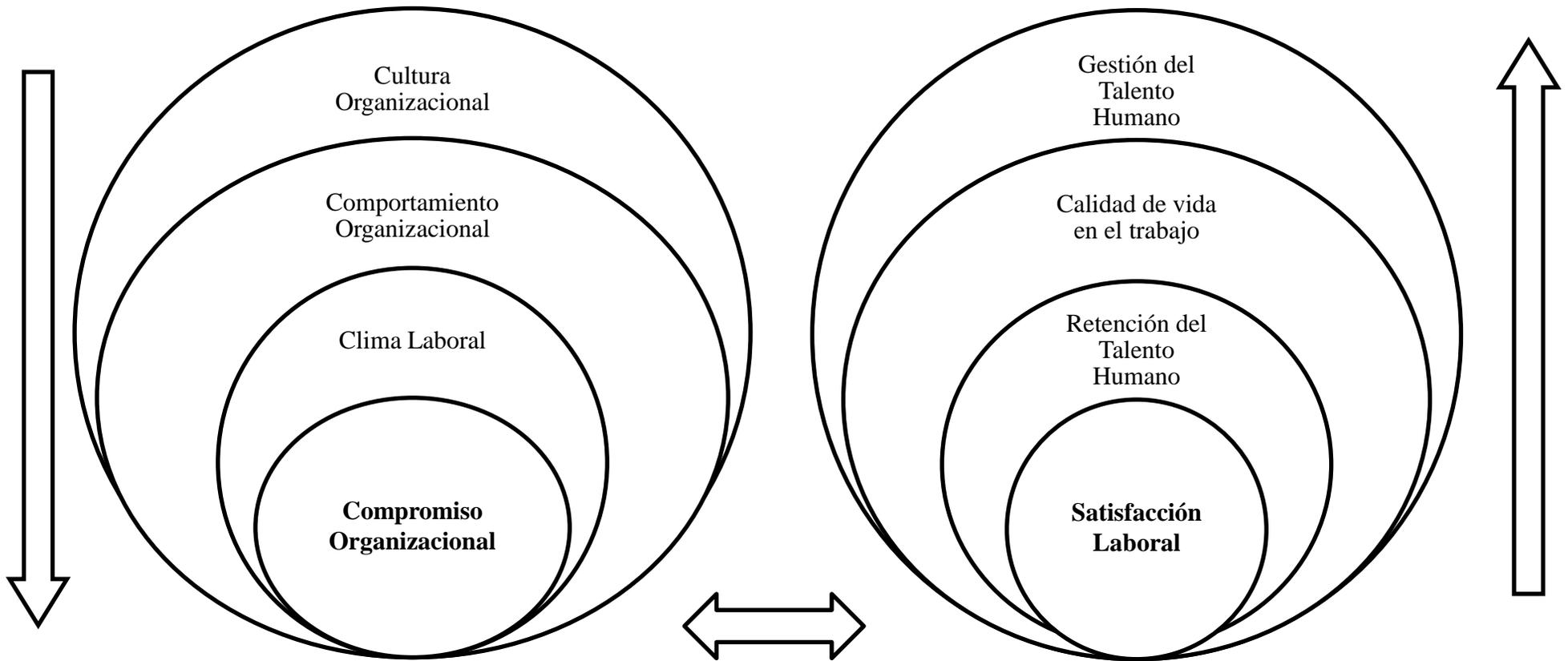


Ilustración 5 Categorías fundamentales
Elaboración: Luis Tello

2.4.1 Cultura Organizacional

En los 80' y 90' el concepto de cultura organizacional, corporativa o empresarial toma una importancia relevante en el pensamiento administrativo. Para Wallace (1970) la cultura permite que un grupo de personas con diversas orientaciones cognitivas y motivaciones diversas puedan interactuar, entendida la cultura como un conjunto de cogniciones instrumentales que provienen de un conjunto estandarizado de procesos cognitivos.

A nivel grupal la cultura organizacional se puede conceptualizar como el sistema de representaciones, capacidades y habilidades compartidas por un colectivo que tiene por fin lograr objetivos y metas dentro de una sociedad en particular.

En el plano individual se define como un conjunto de representaciones, percepciones y significados que tienen las personas en cuanto son miembros de una empresa en particular que le permiten dirigir su comportamiento y también interpretar el de los demás integrantes en la consecución de objetivos y resultados.

Según Stephen P. (2009) La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización es conocida también como la cultura que es el total de los valores, tradiciones, costumbres que identifican a la empresa como única e irrepetible, En repetidas ocasiones se considera a la cultura organizacional como el carácter de una empresa, porque les permite ver realizado el sueño de los creadores de la empresa estrechamente ligada con el estilo de dirección. Es algo posible que en algunas instituciones quieran imponer los valores y las normas de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos de la misma sin embargo existirá también dentro de los empleados una cultura interna

Según Bretones F & Mañas (2008) La cultura organizacional se encuentra en el área de estudios de las organizaciones como también la de gestión en la cual se encuentra la psicología organizacional que es la ciencia que estudia aspectos personales y culturales dentro de una organización. La cultura organizacional establece normas y valores que son compartidos y practicados por personas las cuales afloran estos aspectos dentro y fuera de la empresa, la cultura

organizacional se pone en manifiesto de acuerdo a la forma con que la empresa cumple sus actividades, se relaciona con los trabajadores, consumidores y la toda la comunidad en general. La cultura organizacional está en la autonomía, libertad, toma de decisiones, la creación de nuevas ideas, y seguido de la expresión personal

2.4.2 Desarrollo Organizacional

Para Bennis (1969) el desarrollo organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos”.

Para Burke y Hornstein (1972) el D.O. significa un proceso planeado de cambio de la cultura de una organización que tiene que ver del paso de un estado que evita el examen de los procesos sociales a otro que legitima esta actividad y que por otra parte se requiere pasar de un estado de resistencia a cambio a otro en donde predomina la planeación que promueva la adaptación a las nuevas situaciones en el diario ocurrir.

Según Beckhard R (2006) indica que los especialistas el desarrollo de la organización se refiere a la coordinación de diversas actividades que son contribuidas de manera individual con el único objetivo de realizar cambios internos que están programados con el ambiente también se puede hacer referencia a que los trabajadores aportan significativamente a las organizaciones, en lugar de estar ligados totalmente a las empresas, cada individuo aporta desde su particularidad misma que está sujeta a los sistemas de recompensa y contribuciones que han sido tomadas por la empresa. Para que sea posible cambiar las organizaciones se deberá dar un cambio en los sistemas de trabajo y vida.

Según Chiavenato (2007) es un cambio que se puede observar cuando las organizaciones pasan de un estado a otro en el futuro normalmente con el objetivo de incrementar sus resultados, debido sobre todo a la adaptación a los nuevos escenarios que se presentan constantemente en un mundo tan dinámico y que por tanto requiere de nuevas ideas y nuevos aprendizajes; obviamente no solo cambia la organización sino también sus integrantes, los seres humanos. Las causas para los

cambios en la organización y las personas que lo integran pueden ser internas (estructura, estrategias) o externas (clientes, mercados, tecnología) que actúan como desencadenantes (Sandoval,2014).

Para Hernández S. (2012) el desarrollo organizacional descende de la teoría de comportamiento sustentada en enfoque sistemático que busca que en los integrantes de la empresa generen una conciencia social esto sumado a sus experiencias hace que cada uno encuentre el rol dentro de la empresa. El proceso sistemático y planificado da lugar al desarrollo organizacional el cual se sustenta principios sobre el comportamiento con la única finalidad de potencializar la efectividad individual de cada trabajador dentro de la organización, el desarrollo organizacional se concentra en varias necesidades de la empresa, en conclusión se enfoca más en las personas que en los objetivos y las estructuras de la empresa, el desarrollo organizacional está relacionada con talento humano ya que esta dirección es la encargada de cambiar o más bien de lograr que en la organización exista una misma cultura.

2.4.3 Clima Laboral

Según Brunet L. (2000) el clima laboral es dependiente del comportamiento que existe entre los trabajadores administrativos, subordinados y los factores organizacionales que están presentes, en tal virtud la reacción de cada miembro de la institución estará limitada por la percepción que cada uno posee es por esto que en muchas de las organizaciones existe cierto conflicto a nivel del clima por la diversidad de criterios, el estado interno de la empresa, se evidencia en rasgos como el nivel de motivación, el grado de rendimiento, la comunicación seguido de la toma de decisiones estos a su vez conforman los procesos de tipo organizacional. Como efecto final es obtendrá resultados para la organización que se pondrán evidenciar a través de la productividad, la ganancia y también la perdida

Según Cabrera G. (2002) el clima laboral es el lugar donde se ponen en manifiesto la personalidad misma de la empresa la cual se ordena mediante las características, también se da lugar a las relaciones buenas o malas entre compañeros de la empresa esto se refleja en el aumento o disminución de la productividad también mediante este tipo de relaciones se puede comprobar las dificultades que existen en consideración del recurso humano. El clima laboral o clima

organizacional es el factor multidimensional de elementos que se distribuyen en estructuras organizacionales, tamaño, comunicación liderazgos entre otros. Las percepciones de distinta índole que poseen los trabajadores son las que conforman el clima laboral de la institución.

A pesar de la dificultad de conceptualizar con precisión este término se anota una de las definiciones más comunes sobre clima que dice que es el conjunto de las percepciones que son compartidas que tienen que ver con las políticas, prácticas y procesos, como también las conductas que son esperadas y recompensadas por una organización dentro del ámbito laboral y que también adquieren un significado psicológico (Schneider, Ehrhart y Macey 2011).

Según Carr, Schmidt, Ford y DeShon (2003) los individuos primero perciben e interpretan el contexto, entonces toma un significado interior para cada uno (James et al., 2008). En este aspecto el clima es individual, pero en una segunda instancia lo es de carácter colectivo pues compete a la organización como conjunto de percepciones compartidas. Se puede decir que el clima es un constructo social fruto de la interacción de los individuos y sus percepciones.

2.4.4 Compromiso Organizacional

La palabra compromiso del latín *compromissum*, se refiere a una obligación contraída, a una palabra dada, un convenio entre litigantes por el cual someten su litigio a árbitros o amigables componedores (DRAE). Esto vinculado al concepto de organización en el sentido de asociación de personas que están reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines (DRAE), permite vislumbrar el sentido profundo de esta expresión. Es así que por ejemplo para las generaciones anteriores más valía la palabra dada (compromiso), que los papeles o contratos, e inclusive era motivo de ofensa dudar de aquello. Se escuchaba decir también que un hombre sin palabra no vale nada. Esto suponía poner de por medio el honor, la seriedad, la confianza de las personas y en caso contrario el repudio y desconfianza de la sociedad si se producía actos contrarios a la palabra dada, es decir a los compromisos adquiridos, sea con individuos, grupos o empresas. Obviamente estas conductas estaban cimentadas en la práctica de valores que con el tiempo lamentablemente las personas han venido dejando de lado por otros, haciendo que sea necesario la intermediación de toda clase de instrumentos para que se dé cumplimiento a los compromisos adquiridos por los individuos o sociedades, complicando todo tipo de relaciones.

El compromiso organizacional es un tema que tiene sus antecedentes en los trabajos de Mayo con su teoría de las relaciones humanas por los años 30 del siglo XX, cuando en contraposición con las teorías clásicas de la administración, se empezó a pensar en el ser humano como algo diferente de los recursos que tiene una organización. Más tarde por los 60's autores como Becker y Etzioni tratan el CO desde un punto de vista sociológico y propiamente al final de los 70's hubo mayor preocupación de los investigadores y profesionales de la gestión en entender mejor el compromiso de los trabajadores con las organizaciones. A partir de la década de 1980 el tema se volvió más intensamente estudiado por muchísimos autores. Cabe destacar que sin embargo de forma indirecta ya se había abordado el CO desde muy atrás con los estudios del comportamiento humano en el campo laboral.

Desde una perspectiva psicológica Mathieu y Zajac (1990) argumentan que el empleado intercambia con la empresa esperando recompensas psicológicas como el hecho de saber que se valora su esfuerzo dentro de un grupo y se reconoce su trabajo. En esta misma perspectiva Mowday, Steers y Porter (1979) conceptúan el compromiso como la “fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular” caracterizada por un fuerte deseo de permanencia, la realización del esfuerzo alto y la creencia en los valores y metas organizacionales.

En el mismo sentido el compromiso es entendido para Alcántara Cardozo, et al. (2015) como “parte de una perspectiva conductual, es decir, trata de la existencia y de la obstinación en que el individuo por sus propios actos y, como consecuencia de sus acciones, alimenta su implicación” (p' . 5), por tanto, el compromiso se mantiene por las acciones y éstas se mantienen por aquél. La expresión compromiso organizacional hace referencia a la promesa de algo que se tiene en alta estima o para referirse a condiciones que se pactan para el cumplimiento posterior de determinadas acciones entre individuos, grupos u organizaciones, en diferentes contextos. Se han utilizado diferentes enfoques para su estudio: conductual, actitudinal, afectivo y de continuidad, todos se refieren al concepto de compromiso (Alcantara Cardozo, Carneiro De Araújo, & Rodrigues Da Silva, 2015).

Para Meyer y Allen (1991) el compromiso es un estado psicológico del individuo que lo permite relacionarse con la organización y tomar ciertas decisiones que tienen que ver con la permanencia dentro de ella. Hay una aceptación de los valores y objetivos de la organización, la tendencia de

realizar los esfuerzos necesarios y el deseo de permanecer dentro la misma. Un alto compromiso se cree redundante en la relación positiva con otros factores dentro de las empresas, como la satisfacción laboral, mejor desempeño, productividad, etc.

Propusieron un modelo tridimensional del compromiso organizacional: componente afectivo que permite al individuo permanecer en una organización por un nexo emocional, el componente de continuidad que haría que la persona debido a los costos que los percibe como altos no dejaría la empresa y el tercer componente de normatividad en donde se piensa que existe una obligación moral que hace que el trabajador se quede en la organización. Una de las dificultades de este modelo se señala, que es un constructo de bases con diferentes focos Solinger et al. (2008). “La dimensión afectiva tendría como base un objeto, la organización, mientras que las dimensiones de continuidad y normativa tendrían como foco un comportamiento –el de permanecer o no trabajando en la organización” (Alves, Bittencourt, Dorea, & Rodrigues, 2015, pág. 52). Se menciona también que conceptualizar al CO como un “estado psicológico” que no abarca las tres dimensiones se vuelve un poco vago y poco explícito. Además se señala que hay evidencia empírica de la aproximación entre las dimensiones afectiva y normativa que presenta dificultades para discriminar los resultados. Sin embargo Bergman (2006) argumenta que esta aparente superposición se debe a que en los ítems que corresponden a la dimensión normativa se incluye la expresión “siento que” haciendo referencia a sentimientos obteniendo respuestas direccionadas.

Según Becker (1960) en el compromiso organizacional está incluido el de continuidad viniendo a ser esta la segunda variable más estudiada dentro del CO, es aquí donde se considera que las inversiones de mayor valor para el sujeto se perderían en el caso que este abandonara la institución. De aquí en adelante surge también el compromiso calculativo que viene incorporando en la organización la idiosincrasia de que el empleado o trabajador tiene la libertad de moverse de una institución a otra según fuere su conveniencia y necesidad también dentro del compromiso organizacional viene la conciencia del empleado quien tiene clara la idea que la organización está sujeta a costos mismos que en determinado momento serán decisivos para la permanencia o ausencia en la institución y el compromiso normativo es el que menos desarrollo ha tenido esta se caracteriza por el empirismo es decir esta se basa en el pensamiento de lealtad para con la empresa,

dicho en otros términos es la conciencia cultural de cumplir con sus obligaciones haciendo lo correcto desde un punto de vista familiar o social.

Según Belausteguigoitia I. (2000) el compromiso organizacional junta varios aspectos que tienen relación con el apego afectivo en referencia a la organización, el compromiso organizacional tiene tres perspectivas el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo. El compromiso que está vinculado a la actitud es el más estudiado se puede identificar en todos los trabajos. No es más que la identificación del individuo con la organización y su participación en la misma, los factores que caracterizan al compromiso organizacional son una fuerte convicción, aceptación de objetivos, valores de la organización; esfuerzo por la organización; y la inmensa convicción de formar parte de la organización.

Reichers (1985) lo conceptualiza como obligación resultante de realizar actos de manera voluntaria lo que hace que sienta responsabilidad y que tiene que ver con la moral. Esto haría que el individuo permaneciera dentro de la organización como una obligación moral realizando el esfuerzo necesario insertándose así en el componente normativo del compromiso idea impulsada por Meyer y Allen (1991).

Así mismo en cuanto al componente normativo Mowday, Porter y Steers (1982) mencionan en su trabajo la característica de lealtad como resultado de la identificación del individuo con la empresa por un lado y, también, el hecho de carecer de alternativas de trabajo fuera de la empresa. Siendo así el compromiso normativo llevaría al trabajador a querer tomar los objetivos y valores de la organización por su continuidad en ella, creyendo que es lo mejor y también lo correcto.

O' Reilly y Chatman (1986) se alinean con Meyer y Allen (1991) en el componente afectivo concibiendo el compromiso como un apego psicológico del individuo con respecto a la empresa que tiene que ver con lo que siente por ella y su correspondiente identificación.

Según Méndez J. (2004) el compromiso organizacional contiene: antecedentes, relaciones influyentes y consecuencias estos tres puntos conllevan en sí la motivación que impulsa al trabajador a la participación activa dentro de la organización esto va sujeto a un mayor compromiso que está vinculado relativamente con el rendimiento laboral o en contra como es el absentismo

laboral. El compromiso organizativo está sujeto a ser uno de los elementos fundamentales sobre los que la estrategia organizativa se sustenta, la presencia y permanencia de los trabajadores y el bajo índice de abandono laboral, dará gran facilidad a la implementación y desarrollo estratégico, seguido del alcance de objetivos y metas que beneficiaran a la empresa y dará como resultado trabajadores totalmente satisfechos y exitosos en el mundo laboral.

Algo que determina el comportamiento de los seres humanos se llama motivación, pero los valores son lo que le dan energía. Las motivaciones son la base del compromiso que es un hábito que se apoya en valores. Lo que diferencia a unos valores de otros es el tipo de compromiso motivacional que va a suscitar en la medida en que expresan objetivos conscientes. Se dice que “las personas estarán más felices, motivadas y satisfechas, en la medida en que sus valores sean congruentes con los que estén presentes en las empresas en las que trabajen” (Ruiz de Alba, 2013, p.70). Ante una situación el individuo la interioriza y “en función del valor que preside sus metas u objetivos vitales, generará un curso de acción según el peso que dé a ese valor y que será lo que llevará a la toma de decisiones y al comportamiento correspondiente” (Ruiz de Alba, 2013, pág. 69). Cabe entonces desde la dirección lograr que la brecha que existe entre los valores de la organización y los valores individuales sea cada vez menor para conseguir el compromiso. En esto se incluye a los stakeholders: empleados, accionistas, proveedores, clientes e inversores.

Se destaca hasta aquí que desde el punto de vista psicológico el compromiso organizacional está vinculado a conceptos como actitud, conducta, motivación, satisfacción, deber moral, pertenencia, identificación, percepciones, necesidades, personalidad, comportamiento, etc. Todo esto dentro de un clima y cultura organizacionales. Se integran valores como lealtad, confianza, discreción, entrega, etc.

Desde una perspectiva sociológica-organizacional, dado que la persona está en contacto con otras personas con las que se comunica, se relaciona y se asocia, el CO debe ser un componente que facilite la realización de estas actividades de manera que pueda cumplir sus objetivos y los de grupo Sin embargo estas interacciones no siempre se dan en las mejores condiciones debido a muchos factores como las características personales y del entorno. En este punto, además del imperativo de tratar de satisfacer sus propias necesidades, de las normativas que guían la acción en las

organizaciones para que los individuos realicen sus esfuerzos, se hace necesario un elemento fundamental para movilizar a las personas y grupos comprometiéndolos a un compromiso individual y colectivo: liderazgo. La dinámica de los grupos humanos influye en el comportamiento de los individuos y por tanto también en su compromiso, entonces un buen liderazgo puede predecir una correlación positiva.

Ante el panorama complejo y siempre cambiante de las organizaciones actuales existe la necesidad de identificar y retener personal que agregue más valor a la empresa. Es necesario establecer una relación más fuerte entre trabajadores y organización y en este sentido “la percepción de justicia es, de hecho, un antecedente y determinante del compromiso organizacional afectivo” (Balassiano & Salles, 2012). Esta percepción tiene origen en la acción de la dirección y es necesaria una comunicación efectiva basada en un saludable liderazgo para que tenga los efectos deseados: compromiso alineado a los objetivos y valores de la organización. Esto es muy importante pues sus efectos alcanzan a los grupos y no solo al individuo.

Madeiras (2003) intentó encontrar relaciones del compromiso con las particularidades organizativas y el desempeño de los individuos. En efecto, concluyó que la confianza, descentralización y trabajo en equipo pesa más en el compromiso y rendimiento, que la jerarquización, especialización y rigurosidad en los resultados.

Para Menezes (2009) el compromiso organizacional es “un tipo de vínculo social establecido entre el trabajador y la organización, compuesto de un componente afectivo y de identificación que predispone un conjunto de intenciones comportamentales de proactividad, participación, compromiso y defensa de la organización” (p.172).

Por otra parte, (Balassiano & Salles, 2012) mencionan el mismo concepto de organización no es simple pues existen segmentos diferenciados dentro de la organización con sus propios objetivos y características que no necesariamente se alinean con los de ella (gerencia, accionistas, trabajadores). Entonces, se debe pensar en compromisos específicos y no generalizados, por lo que Borges-Andrade & Pilate (2001) contemplan factores que pueden hacer variar los niveles de participación de los individuos: a) autogestión de carreras, el individualismo aumenta el

compromiso personal en detrimento de su apego a la organización; b) externalización a gran escala y reducción de personal que causa ruptura del contrato psicológico evidenciando menor compromiso; c) el trabajo orientado hacia equipos autónomos puede desembocar en compromiso con el equipo y afectar el compromiso global. También los programas como reingeniería, reducción de personal y jubilación anticipada voluntaria tienen sus consecuencias en las relaciones y las percepciones de sospecha e incertidumbre (Balassiano & Salles, 2012).

Tabla 1 *Definiciones de Compromiso Organizacional*

Año	Autor (s)	Definición	Palabras claves
2015	AON Hewitt	El Compromiso son las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran orgullo y satisfacción por ser parte de la organización. Hablan bien de ella, quieren permanencia, hacen contribuciones y esfuerzos para el éxito personal y de la empresa.	Actitudes, orgullo, satisfacción, contribuciones, esfuerzos, éxito
2015	Alcantara Cardozo, Carneiro De Araújo, & Rodrigues Da Silva	El Compromiso hace referencia a la promesa de algo que se tiene en alta estima o para referirse a condiciones que se pactan para el cumplimiento posterior de determinadas acciones entre individuos, grupos u organizaciones, en diferentes contextos. Se han utilizado diferentes enfoques para su estudio: conductual, actitudinal, afectivo y de continuidad, todos se refieren al concepto de compromiso.	Promesa, cumplimiento, acciones, contextos, conductual, actitudinal, afectivo
2012	Balassiano & Salles	El Compromiso es una relación más fuerte entre trabajadores y organización y en este sentido “la percepción de justicia es, de hecho, un antecedente y determinante del compromiso	Relación, percepción, justicia diferenciados,

		organizacional afectivo”. Existen Compromisos diferenciados, específicos y no generalizados.	específicos, no generalizados
2009	Menezes	Compromiso es un tipo de vínculo social establecido entre el trabajador y la organización, compuesto de un componente afectivo y de identificación que predispone un conjunto de intenciones comportamentales de proactividad, participación, compromiso y defensa de la organización.	Vínculo, afectivo, identificación, proactividad, participación
2004	Méndez J.	El compromiso organizativo es uno de los elementos fundamentales sobre los que la estrategia organizativa se sustenta, la presencia y permanencia de los trabajadores y el bajo índice de abandono laboral, dará gran facilidad a la implementación y desarrollo estratégico, seguido del alcance de objetivos y metas que beneficiaran a la empresa y dará como resultado trabajadores totalmente satisfechos y exitosos en el mundo laboral.	Estrategia, permanencia, objetivos, satisfechos
2000	Belausteguigoitia I.	El compromiso es la identificación del individuo con la organización y su participación en la misma, los factores que caracterizan al compromiso organizacional son una fuerte convicción, aceptación de objetivos, valores de la organización; esfuerzo por la organización; y la inmensa convicción de formar parte de la organización.	Identificación , participación, convicción, objetivos, valores, esfuerzo
1991	Meyer y Allen	El compromiso es un estado psicológico del individuo que lo permite relacionarse con la	Estado psicológico,

		organización y tomar ciertas decisiones que tienen que ver con la permanencia dentro de ella. Hay una aceptación de los valores y objetivos de la organización, la tendencia de realizar los esfuerzos necesarios y el deseo de permanecer dentro la misma. Un alto compromiso se cree redundante en la relación positiva con otros factores dentro de las empresas, como la satisfacción laboral, mejor desempeño, productividad.	decisiones, permanencia, valores, objetivos, esfuerzos, satisfacción, productividad
1990	Mathieu y Zajac	El compromiso es el intercambio que hace el empleado con la empresa esperando recompensas psicológicas como el hecho de saber que se valora su esfuerzo dentro de un grupo y se reconoce su trabajo.	Intercambio, recompensas, valora, reconoce
1986	O'Reilly y Chatman	El compromiso es un apego psicológico del individuo con respecto a la empresa que tiene que ver con lo que siente por ella y su correspondiente identificación.	Apego psicológico, sentimiento, identificación
1985	Reichers	El compromiso es la obligación resultante de realizar actos de manera voluntaria lo que hace que sienta responsabilidad y que tiene que ver con la moral. Esto haría que el individuo permaneciera dentro de la organización como una obligación moral realizando el esfuerzo necesario.	Voluntaria, responsabilidad, moral, permanencia, esfuerzo
1979	Mowday, Porter y Steers	“fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular” caracterizada por un fuerte deseo de	Identificación, implicación, deseo, esfuerzo,

		permanencia, la realización del esfuerzo alto y la creencia en los valores y metas organizacionales.	creencia, valores, metas
--	--	--	--------------------------

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaboración: Luis Tello

La dirección de Dirección de Talento Humano de la organización es la llamada a potencializar el compromiso organizacional ya que en tiempos anteriores el alcance de metas y el análisis han abierto caminos con los diferentes objetivos, esta dirección es la que conoce el comprometimiento que los empleados tienen para con la institución para esto se basan en antecedentes o causales que les guiaran exactamente por dónde van los intereses de los trabajadores ahora bien todo proceso que tiene relación con el compromiso organizacional es basado en el empirismo y ejercido con mayor numero en el sector privado como es el caso de universidades, bancos, compañías y demás. El compromiso que tienen las personas que laboran con varias empresas o en una sola o que están sujetas a un orden jerárquico.

En conclusión, el compromiso organizacional se lo ha enfocado desde las tres dimensiones propuestas por Meyer y Allen (1991) aunque autores han desarrollado ciertos matices, pero en general todos giran alrededor de lo planteado por los investigadores mencionados. Es decir, componente de continuidad (costos y necesidad; tienen que hacerlo), componente normativo (obligación o responsabilidad moral; sienten que deberían quedarse) y componente afectivo (orientación afectiva, deseo; quieren hacerlo). Se considera que los tres estados psicológicos no son excluyentes, sino que interactúan en diferentes grados en la mente de los individuos.

Dimensiones del Compromiso Organizacional

En forma general, Ruiz de Alba (2013) se puede abordar este tema con un enfoque que contempla tres aspectos: organizacionales, personales y del entorno.

- En el aspecto organizacional están la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de talento humano, la comunicación, el grado de participación dentro de la organización y los estilos de liderazgo de la dirección.

- En los personales se tiene: edad, género, antigüedad, nivel de educación, expectativas en el trabajo, responsabilidades familiares, afectividad, motivación.
- En cuanto al entorno se considera las oportunidades laborales.

Hay que mencionar el concepto de “contrato psicológico” que tiene lugar entre las personas y las empresas que puede ser de carácter transaccional o relacional. El más deseable es el relacional que obtendría un compromiso de tipo normativo más estable que el transaccional basado en intercambios de tipo económico, de corto plazo y oportunista (Ruiz de Alba, 2013, p. 71).

Tabla 2 Dimensiones del compromiso Organizacional

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Contrato Psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Obligación: ej. Salario	<p><i>“tiene” que estar en la organización</i></p> <p>Juicios racionales</p> <p>Coste de abandono</p>	<p>Transaccional</p> <p>Coste de oportunidad ligado a pertenencia</p>	<p>Aceptación o sometimiento a los valores de la empresa aun siendo contrapuestos</p> <p>Motivo: salario</p>	<p>Desempeño con el mínimo esfuerzo</p> <p>Ausentismo (físico o mental)</p> <p>Rotación o intención de abandono</p>
Afectivo	Sentimientos de pertenencia, afecto, alegría	<p>“quiere” permanecer en la organización</p> <p>Enfoque emocional</p>	<p>Relacional</p> <p>Vínculo emocional</p>	<p>Congruencia entre los valores personales y de la organización</p>	<p>Aceptación del cambio</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Iniciativa</p> <p>Colaboración</p> <p>Deseo de permanencia</p>

Normativo	Lealtad, racionalidad Al final es obligación	La persona esta “determinada” a contribuir con los objetivos organizacionales Firme determinación de ser leal Deber moral, puede no ser necesario lo afectivo	Relacional Vínculo racional	Compromiso moral por la identificación con los objetivos organizacionales Interiorización de valores y misión de la organización	Contribución a los objetivos Implicación en la misión Ayuda a personas más allá de la cooperación Deseo de que otros vengan a la empresa
------------------	---	---	------------------------------------	---	---

Fuente: Ruiz de Alba (2013) basado en González y Guillén (2008)

Ruiz de Alba (2013) establece un paralelismo entre las tres dimensiones del CO y los bienes que se obtienen por ello haciendo referencia a Aristóteles (Ética a Nicómaco, VIII, 2, 1155b20) quien habló de utilidad, placer y benevolencia. Los bienes útiles tendrían relación con el compromiso de continuidad: permanecer o abandonar la empresa en función del costo de oportunidad que significa quedarse. Los bienes placenteros producirían el efecto de permanencia en la empresa cumpliendo metas por el resultado y la satisfacción que produce hacerlo. En relación al compromiso normativo o moral no solo se estaría por los bienes espirituales sino también por los placenteros pues al estar mezclados esto desemboca en algo sumamente importante como la virtud moral llamada “responsabilidad” (González & Guillén, 2008). López, J.A. citado por Hurtado Arrieta (2017) señala tres tipos de necesidades que tienen su correspondencia en los tres componentes del CO: necesidades materiales, necesidades cognoscitivas y necesidades afectivas. Además se refiere a los motivos que desencadenan la acción de las personas que también se los puede incluir en las dimensiones del comportamiento organizacional. Señala tres motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Cabe aclarar que motivo es la realidad, el valor que se pretende conseguir; motivación es la fuerza interna que le impulsa a conseguir el motivo. Complementariamente se señala que los “tipos de satisfacciones que puede buscar una persona responden a los tres ámbitos

de las necesidades humanas: materiales, cognoscitivas y afectivas” (Hurtado Arrieta, 2017, pág. 24), por tanto la relación entre motivo y necesidades humanas queda establecida.

Tabla 3 Tipos de necesidades vs motivos

Dimensiones	Clases de bienes	Tipos de necesidades (López, J.A., 1996)k	Motivos (López, J.A., 1996)
De continuidad	<p>Bienes útiles:</p> <p>Las personas persiguen bienes externos en busca de la utilidad que reporta</p> <p>(recompensa)</p>	<p>Necesidades materiales</p> <p>Se relacionan con el mundo material: salarios, seguros, jubilación, bonificaciones, incentivos</p>	<p>Extrínsecos</p> <p>Resultados exteriores a la acción, se busca el interés propio, satisfacer las necesidades materiales</p>
Afectivo	<p>Bienes placenteros:</p> <p>Se busca los bienes por la atracción y placer que producen</p> <p>(satisfacción)</p>	<p>Necesidades afectivas</p>	<p>Intrínsecos</p> <p>Es un aprendizaje por repetición de actos, si es positivo hay satisfacción</p> <p>Le puede llevar a resultados trascendentes produciendo satisfacciones afectivas</p>
Normativo	<p>Bienes morales: Las personas persiguen bienes morales en busca de la excelencia personal</p> <p>(plenitud humana)</p>	<p>Necesidades cognoscitivas</p> <p>Aumento de conocimiento para controlar la realidad, hacer las cosas y conseguir las metas</p>	<p>Trascendentes</p> <p>Beneficio a otras personas independiente del resultado externo y de la satisfacción</p>

		Sensación de poder, seguridad	
		Capacitación, responsabilidades, objetivos a largo plazo, lealtad, responsabilidad	

Fuente: López (1996)
Elaboración: Luis Tello

Factores del Compromiso Organizacional

En cuanto a los indicadores e impulsores del Compromiso Organizacional, se tiene que hay distintos factores que afectan el compromiso que un empleado puede tener con su organización. Es decir, un alto compromiso viene dado por distintas emociones y factores del trabajo que un empleado puede encontrar valiosos. En el estudio realizado por AON Hewitt (2015) se puede evidenciar las percepciones que tienen los empleados de acuerdo a los principales factores del compromiso. Esto abarca América del Norte y Latinoamérica. En orden de mayor a menor, estas son:

Alta dirección (60%).

Innovación (53%).

Valoración al personal (59%).

Reconocimiento (51%).

Reputación de la organización (59%).

Personal (51%).

Gestión del Desempeño (57%).

Comunicación (47%).

Posicionamiento de la marca (56%).

Paga (46%).

Procesos de trabajo (55%).

Oportunidades de carrera (44%).

Impulsores Globales de Compromiso

Puntuación del Compromiso en 2014			62%	66%	57%	64%	71%	67%
Cambio en el compromiso desde 2013			1%	1%	0%	3%	1%	6%
Impulsores	Percepción Positiva	Cambio de Percepción 2013/2014	Clasificación Global 2014 (Clasificación Global2013)	América del Norte	Europa	Asia Pacífico	América Latina	África-Medio Oriente
Oportunidades de Carrera	44%	↓ -3%	1 (1)	1	1	1	1	1
Reputación de la Organización	59%	↔ 0%	2 (3)	3	2	4		
Paga	46%	↔ 0%	3 (4)		3	5	3	5
Posicionamiento de la marca	56%	↑ 3%	4	4	5	2	4	2
Innovación	53%	↑ 1%	5		4		5	
Gestión del Desempeño	57%	↔ 0%	(2)	2				
Comunicación	47%	↔ 0%	(5)					
Orientación / Valoración hacia el personal	59%	↓ -6%		5				
Prácticas de RH / Personal	51%	↓ -5%						4
Reconocimiento	51%	↑ 1%				3	2	3
Procesos de Trabajo	55%	↔ 0%						
Alta Dirección	60%	↑ 5%						

Ilustración 6 Impulsores Globales del compromiso (Fuente: Aon Hewitt, 2017)

Modelos de medición del compromiso Organizacional

Algunos autores han considerado incluir en la medición del CO aspectos personales de los individuos como: edad, sexo, estado civil, tiempo de servicio, nivel educativo; de trabajo (innovación, autonomía, oportunidades); relaciones de grupo y liderazgo (interacción y estilos de liderazgo). A más de Meyer y Allen (1991), Bastos (1994), Mowday et. al. (1982) han incluido características personales y del empleo, las experiencias laborales y la estructura organizacional.

También se ha considerado las relaciones sociales, la satisfacción laboral, la satisfacción del ambiente de trabajo, la percepción de la justicia organizacional e inclusive el compromiso con el propio trabajo, procesos de comunicación, de participación en las decisiones y enriquecimiento del puesto de trabajo (Meyer, Stanley, y Vandenberg, 2013).

En todo caso a continuación se destaca algunos modelos de medición del CO que se han aplicado tradicionalmente y se sigue utilizando por diferentes investigadores con modificaciones y adaptaciones particulares a ciertos contextos.

Modelo tridimensional de Meyer y Allen

El modelo clásico propuesto para medir el compromiso organizacional es el tridimensional de Meyer y Allen (1991) que contempla tres dimensiones: Afectiva, de Continuidad y Normativa.

Sin embargo, de su gran popularidad se ha señalado algunas debilidades del modelo como por ejemplo se dice demasiada flexibilidad del concepto, escalas con propiedades psicométricas inadecuadas y también inconsistencias empíricas, quizá derivadas de la base de continuación que tiene problemas en la estructura factorial, un comportamiento diferenciado con los otros factores y correlación baja de las variables (Rodríguez & Bastos, 2009, p.1). Son algunas de las razones por las que se ha hecho algunas adaptaciones y modificaciones del modelo por otros autores, porque además los contextos de aplicación siempre son diferentes.

Tabla 4 *Los Componentes del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991)*

Dimensión	Definición	Motivo	Estado
Afectiva	La persona se siente vinculada, identificada e involucrada con la organización	Quiere estar	Deseo
De continuidad	Los empleados permanecen en la organización debido al reconocimiento de los costos asociados con el abandono, la falta de trabajo alternativo o la sensación de que los sacrificios personales tendrán un costo alto	Necesita estar	Necesidad
Normativa	Los empleados sienten un deber moral para permanecer en la organización	Debe estar	Obligación

Fuente: Meyer y Allen (1991)
Elaboración: Luis Tello

Escala de Bases del Compromiso Organizacional (EBCO)

El modelo EBCO propuesto por Medeiros (2003) es de carácter multidimensional que pone énfasis en la diversidad cultural brasileña. Considera 7 aspectos (bases según Medeiros): afectivo, obligación de permanecer, obligación por el desempeño, afiliativo, falta de recompensas y oportunidades, línea consistente de actividades, y escasez de alternativas.

El primer aspecto, “afectivo” se refiere a la posibilidad de conjugar creencias, valores y objetivos entre los trabajadores y la organización. Tiene que ver directamente con lo propuesto por el modelo clásico de Meyer y Allen (1991).

El aspecto “obligación de permanecer” se relaciona con la cuestión moral de los individuos, se entiende que se desarrollaría un sentimiento de culpa si se deja la organización pues están también de por medio los esfuerzos que se ha realizado dentro de ella, por tanto, se siente un compromiso de quedarse. Tiene relación con la dimensión normativa de Meyer y Allen (1991).

El tercer aspecto “obligación por el desempeño” se relaciona con la dimensión normativa de Meyer y Allen en donde se considera que está presente el compromiso de alcanzar o superar los objetivos propuestos por la dirección, por lo que se hace los esfuerzos necesarios.

El cuarto aspecto “afiliativo” dice relación al sentimiento de pertenencia de la persona a un grupo social en donde se relaciona, interactúa, se comunica, busca reconocimiento y es parte entonces de una organización.

El aspecto “falta de recompensas y oportunidades”, en donde el individuo siente que su trabajo no es reconocido y esto hace que su conducta se vea afectada pues no experimenta la acción de la dirección a través de recompensas tangibles o intangibles y también de posibilidades de crecimiento profesional. Tiene relación con el componente calculador de Meyer y Allen.

El sexto aspecto “línea consistente de actividades” en donde se mantiene una actitud consistente con lo esperado y de acuerdo con las reglas establecidas que permiten continuar en el empleo, tiene relación igual con la dimensión calculadora de Meyer y Allen.

El último aspecto “escasez de alternativas” tiene que ver con la no certeza de encontrar oportunidades de trabajo fuera de la organización, por lo que se ve obligado a permanecer dentro de ella por miedo e incertidumbre y también hace que se resigne a ser inclusive coaccionado o sometido.

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)

El OCQ es un instrumento de medición del compromiso afectivo propuesto por Porter & Smith (1970) que ha sido profusamente utilizado por muchos investigadores. Consta de 15 elementos y de éstos 6 están polarizados negativamente (Anexo 1), la mayoría de los estudios revelan una estructura de un factor. Tiene una alta confiabilidad con un alfa de Cronbach de .82 y .93 (Mowday et al., 1992). En general se muestra resultados positivos con respecto a la satisfacción laboral y correlación negativa con la intención de abandono de la organización. También se ha demostrado la validez del constructo del OCQ a través de un análisis factorial evidenciándose la distinción empírica de otras actitudes hacia el trabajo (Maier & Woscheé, 2002).

Se demuestra que la aplicación de este modelo fue exitosa en seis diferentes versiones lingüísticas para personas de 7 países como USA/Canadá, Alemania, Polonia, Hungría, España y Malasya. Se relacionó el compromiso con 13 facetas de la satisfacción laboral obteniendo como resultado una relación positiva, aunque se destaca que no se puede definir la dirección en la que se influncian; puede pasar que la satisfacción sea consecuencia del compromiso o viceversa (Kanning & Hill, 2017).

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) - Shaufeli & Baker, 2003

Es uno de los más usados por las compañías y se basa en tres componentes: vigor, dedicación y absorción. El vigor tiene que ver con la voluntad de entregar esfuerzo al trabajo, persistencia ante las dificultades; la dedicación se refiere a estar muy involucrado en el trabajo y; la absorción a estar completamente concentrado en la actividad que se desempeña.

Para la variable vigor se utiliza 6 ítems referidos a la energía y resiliencia. En cuanto a la dedicación se evalúa mediante 5 ítems referidos al sentido del trabajo, el entusiasmo y orgullo por la actividad,

inspiración, reto. Para la absorción se cuenta con 6 ítems que hacen referencia a estar tan absorto que no mide el tiempo y se olvida de su entorno.

La medición es de tipo cuantitativo, se debe responder a frases de connotación positiva con relación al trabajo que involucran los tres componentes mencionados. Por ejemplo, se menciona “en mi trabajo me siento lleno de energía” y el empleado deberá contestar en una escala de 0 a 6, siendo el valor 0 ninguna vez y el valor 6 todos los días Shaufeli & Baker, 2003 (citados por Mehech, Cordero, & Gómez, 2016).

Preguntas sobre vigor

1. En mi trabajo me siento lleno de energía
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
5. Soy muy persistente en mi trabajo
6. Incluso cuando las cosas no van bien continúo trabajando

Preguntas sobre dedicación

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo
3. Mi trabajo me inspira
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago
5. Mi trabajo es retador

Preguntas sobre absorción

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando
2. Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mi

3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo

El UWES original constaba de 24 ítems, 9 de vigor y 8 de dedicación. El detalle es que la mayor parte correspondían al MBI pero que fueron reescritos en forma positiva. Ejemplo: “estoy entusiasmado con mi trabajo” (dedicación) reemplazó a “me he vuelto menos entusiasta respecto a mi trabajo” (cinismo). A partir de evaluaciones psicométricas se eliminaron 7 quedando en total 17.

Se ha aplicado en países como Australia, Canadá, Alemania, Grecia, África del Sur, España, en inglés y en lenguas nativas. Tanto en hombres como mujeres en porcentajes similares y diferentes tipos de empresas y profesiones: ejército, hospitales, médicos, policías, maestros. Hay versiones en francés, noruego, sueco, finlandés, español, griego, ruso, portugués.

Los análisis psicométricos de este instrumento muestran validez factorial, correlación interna, estabilidad transcultural, consistencia interna y estabilidad en el tiempo (Schaufeli & Bakker, 2003).

Modelo de Compromiso de AON Hewitt

Aon Hewitt es una consultora internacional con más de 50.000 asesores en áreas de jubilación, riesgos, salud y talento humano, en 120 países alrededor del mundo. Su trayectoria empezó en 1940. Ha propuesto un modelo para medir el compromiso organizacional que abarca tres grandes áreas: Generadores del compromiso, Resultados del Compromiso y Resultados del Negocio. Introduce el concepto de estatus de “Mejores Empleadores” y pone mucho énfasis en el liderazgo que debe estar presente a través de toda la organización para intervenir en todas las dimensiones del compromiso de las personas. Anualmente realiza un estudio llamado “Tendencias de compromiso Global”

Este modelo consta de 6 variables con sus respectiva sub-variables:

- Marca
- Liderazgo
- Desempeño
- Prácticas de la empresa
- El trabajo
- Los básicos

Tabla 5 *Modelo de Aon Hewitt (2017)*

Generadores de Compromiso		Resultados de compromiso	Resultados de negocio
Fundación	Diferenciadores		
Prácticas de la empresa <ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación externa ❖ Orientación al cliente ❖ Diversidad e inclusión ❖ Infraestructura 	Marca <ul style="list-style-type: none"> ❖ Posicionamiento e innovación de la marca ❖ Reputación ❖ Propuesta de valor al empleado (PVE) ❖ Responsabilidad empresarial 	Hablar	Talento <ul style="list-style-type: none"> ❖ Retención ❖ Ausentismo ❖ Bienestar
Los básicos <ul style="list-style-type: none"> ❖ Beneficios ❖ Estabilidad laboral ❖ Seguridad en el trabajo ❖ Ambiente del trabajo 	Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ❖ Alta dirección ❖ Líderes unidades de negocio 	Permanecer	Operacional <ul style="list-style-type: none"> ❖ Productividad ❖ Protección

❖ Balance personal/laboral			
El trabajo <ul style="list-style-type: none"> ❖ Colaboración ❖ Capacitación ❖ Autonomía ❖ Tareas laborales ❖ Comunicación interna 	Desempeño <ul style="list-style-type: none"> ❖ Oportunidades de carrera ❖ Aprendizaje y desarrollo ❖ Gestión de desempeño ❖ Gestión de personas ❖ Reconocimiento y Recompensa 	Contribuir	Cliente <ul style="list-style-type: none"> ❖ Satisfacción ❖ NPS ❖ Retención Financiero <ul style="list-style-type: none"> ❖ Incremento en ingresos ❖ Optimización de recursos ❖ Retorno para el accionista

*Fuente: Aon Hewitt (2017)
Elaborado por: Luis Tello*

Este modelo corresponde al estudio realizado por AON Hewitt “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2017”. Si se compara con el modelo clásico tridimensional de Meyer y Allen (1991) se tiene que hay correspondencia como se destaca en el siguiente gráfico.

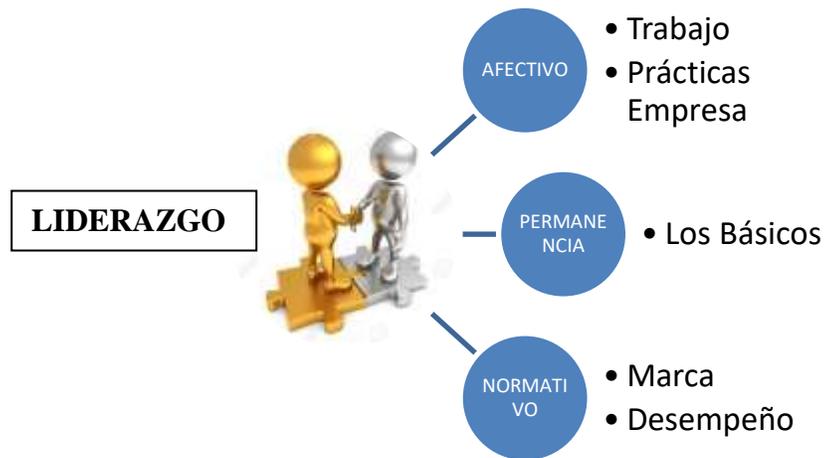


Ilustración 7 Correspondencia del Modelo Aon Hewitt con el Modelo de Meyer y Allen

2.4.5 Gestión del Talento Humano

Según Becker H. S (1960) La gestión de talento humano es importante por el conjunto de técnicas y estrategias que utilizan, con la única finalidad de mejorar la productividad y el desempeño de todos los colaboradores de la empresa. Para la empresa es importante la parte de la productividad es un constante de problema que es solventado con el recurso humano el cual es sometido a la diversidad de técnicas que están inmersas en el proceso de la gestión de talento humano

La gestión de talento humano tiene la filosofía de considerar lo que trae cada trabajador a la empresa esta se encuentra establecida por áreas y niveles de la organización, las suposiciones básicas que se tiene de cada trabajador se encuentra dentro de la filosofía de la gestión del talento humano.

Según Fernando Arias & Víctor Espinosa (2004) la gestión del talento humano es la instrucción que permite alcanzar las metas y objetivos que como organización han sido planteadas mediante la estructura propuesta y el esfuerzo del recurso humano que esta juntamente coordinado y sujetos al proceso administrativo que contiene la planeación, la ejecución y el control. La gestión del talento humano utiliza recursos materiales como son el dinero, las instalaciones, máquinas y por ende la materia con la que se trabaja, los recursos técnicos como los procedimientos, instructivos,

reglamentos también el mayor recurso es el humano que permite la existencia misma, estos a su vez traen consigo experiencias, inteligencia, conocimientos y demás.

Para Mejía & Montoya (2010) el talento humano son “programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados ... medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, ... clave para el logro de los objetivos”. Esto además mejoraría las expectativas futuras de las organizaciones. Muchos factores hacen que una empresa alcance un nivel óptimo, pero sin duda el más importante es la integración de las personas con la tecnología, la información, las estrategias y objetivos de la organización. Esto significaría el éxito de la gestión del talento humano (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2013).

Para Majad Rondón (2016) “la gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad” (p.148). En la actual sociedad denominada del conocimiento el rol de las personas es prioritario pues se crea, trasmite y utiliza por ellas, por tanto, son reconocidas por sus conocimientos, aportes y talento para la consecución de objetivos organizacionales. Con esta misma consideración el hablar de recurso humano significa instrumentalizar a las personas como un medio de conseguir resultados dentro de las organizaciones, es una deshumanización del individuo (Freedman, 2004; Díaz, 2004, citados por Majad Rondón, 2016).

Para Majad Rondón (2016) la gestión del talento humano es el “proceso de inserción del componente humano en función de las competencias individuales ..., para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva” (p. 149). Se resalta la importancia vital del talento humano como protagonista principal en las organizaciones.

Uno de los principales problemas de las organizaciones es la productividad y las personas constituyen parte fundamental en la solución. A pesar de que los diversos recursos de la empresa son importantes, las personas no lo son menos, por ello en la gestión de las organizaciones se toma como principio la relevancia de las personas con sus realidades, sueños, actitudes y valores. Hay

que tomar en cuenta sus necesidades y la aspiración de mejorar sus niveles de vida consiguiendo las metas propuestas (March, 2008; Shapiro, 2005, citados por citados por Majad Rondón, 2016).

Con respecto a la empresa interactúan múltiples actores que van desde los trabajadores, directivos, administradores, hasta los clientes, proveedores y comunidad, con sus propios intereses y objetivos, en este ambiente la gestión debe propiciar un ambiente de negociación y concertación buscando el beneficio para todos, un ganar-ganar (March, 2008, citado por Majad Rondón, 2016). Según (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2013) “el talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado” (p. 5). Esto dado que ya no es suficiente solamente el capital y la tecnología para que la empresa permanezca y sobreviva, se necesita nuevas ideas y talento humano.

Según De los Reyes González Ramos & Molina Gómez (2016), la gestión del talento “... se reconoce como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe” (p. 5). Para López Puig et al. (2017) el talento se define “como fruto de la interacción exitosa de tres componentes: la inteligencia o las habilidades por encima del promedio; la creatividad, y el compromiso con la tarea que se asume y desempeña” (p. 4). Como se puede inferir tiene un componente cognitivo, otro de innovación y un tercero de actitud, por tanto se puede decir que es una visión holística del ser humano, consecuentemente la perspectiva limitada del talento humano como recurso no tiene ya cabida actualmente, aunque mucho insisten en tratarlo como capital u otros términos, sin tomar en cuenta que el concepto define la realidad.

2.4.6 Calidad de vida en el trabajo

Para Sun, (1988), citado por Peiro & Prieto (2014) es un proceso que humaniza el lugar de trabajo, que pretende desarrollar las habilidades del trabajador con su participación. Si la persona logra satisfacer sus necesidades por medio de su labor y por otra parte se conjuga acciones con la dirección a través de proyectos de mutuo interés se trata de calidad de vida laboral.

Para Elizur et al., (1990), citado por Peiro & Prieto (2014) la CVL la mira como calidad del entorno laboral en donde tienen importancia las condiciones físicas del lugar de trabajo (infraestructura,

tecnología, materiales, localización, etc.), las condiciones de tipo económico (salarios, bonificaciones, prestaciones, servicios, etc.) y las condiciones organizacionales (estructura, condiciones sociales, diseño de los puestos, etc.)

En el caso de Munduate (1993) citado por Peiro & Prieto (2014) considera que la calidad de vida es una meta que se consigue con la adecuada gestión del recurso humano (rediseño de puestos de trabajo, procesos de formación, selección, evaluación, salarios, etc). Menciona que al ser vista como proceso significa la evaluación de los involucrados que pasarías de un estado normativo a uno de implicación. Por último dice que es una filosofía en el sentido de que los participantes contribuyen con todas sus capacidades y compromiso al proceso de cambio.

Según Navarrete F. (2005) la calidad de vida en el trabajo se cataloga como un aspecto coyuntural y trascendental esencialmente en momentos de crisis así como plantea el rediseño de puestos de trabajo, con la finalidad de que el colaborador desarrolle sus destrezas y habilidades logrando eficiencia en el cumplimiento de sus actividades dentro de la empresa.

Para Peiro & Prieto (2014), la calidad de vida laboral es término multidimensional y a lo largo del tiempo ha tenido muchos sinónimos: “mejora del trabajo”, “reforma laboral”, “humanización del trabajo”, “democracia en el lugar de trabajo”, “democracia industrial”, “dirección participativa” o “desarrollo organizacional”. Esto ha dado problemas en su definición.

Sin embargo, se ha dado cinco tipos de definición: la primera en donde se enfoca como un asunto individual con relación al trabajo o como los efectos de internos de la situación laboral. La segunda en donde se pretende que los trabajadores participen con la dirección para lograr mejora en la vida laboral que redundaría en beneficio mutuo. La tercera se trata de establecer estrategias que consigan un mejor ambiente e introduce conceptos como ampliación del puesto de trabajo. La cuarta avisora un horizonte social de la organización y de sus miembros, puede traducirse en participación de los integrantes. La quinta la conceptualiza como la solución a todos los problemas de relaciones, calidad, competencia, etc.

2.4.7 Retención del talento humano

Uno de los objetivos importantes de la gestión del talento humano consiste en retener a las personas claves de la organización no solo por los costos que representan su proceso de selección, adiestramiento, capacitación, desarrollo, como también su posible desvinculación, si no que la misma supervivencia de la organización puede estar en riesgo. Se debe tomar en cuenta que se hace cada vez más complejo e incierto el mundo de los negocios, hay que asumir las nuevas realidades, existen cambios sociales y demográficos importantes, la evolución tecnológica se vuelve vertiginosa y los costos de rotación son más altos.

Es necesario incluir el concepto de rotación que puede ser voluntaria e involuntaria. Ésta última no tiene que ver con decisiones personales como despido, enfermedad, muerte, jubilación. Las voluntarias significan decisiones individuales y son las que deben ser atendidas por la organización si se trata de miembros claves.

Según Chiavenato (2007) la retención del talento humano desde un punto de vista gerencial debe buscar no solo captar al personal más idóneo sino retenerlo en la organización para lo cual se ha de considerar planes de remuneración económica, prestaciones sociales e higiene y salud ocupacional creando condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para las actividades laborales del personal, de esta manera manteniendo al activo más valioso de la empresa evitando fuga de capital humano e inversión económica en temas de inducción.

Uno de los tópicos más importantes que influyen en la retención del talento humano en las organizaciones tiene que ver con la retribución que reciben los trabajadores por su participación dentro de ellas. Así para Vidal, Córdón, & de la Torre (2015) la retribución ha ido evolucionando con el paso del tiempo puesto que las características de los trabajadores y las empresas son otras; de ser una cuestión rutinaria se ha vuelto estratégica pues su impacto no es solo económico sino que incide en otros aspectos de la organización. Entonces la retribución es un punto crítico de las relaciones trabajador-empresa, por tanto, actuando inteligentemente en este campo la empresa puede conseguir los mejores profesionales (Marcos, 2011, citado por Vidal et al. (2015). Esto

permitirá superar el rendimiento si se actúa en la conducta de los trabajadores y su satisfacción (Iglesias & Roussel, 1999, citados por Vidal et al. (2015).

En situaciones de crisis es cuando resulta mucho más fundamental la retención del talento humano clave para poder salir adelante ante las nuevas dificultades, por tanto se necesitan gerentes con talento, empleados de alto nivel y con ideas nuevas. Esto resulta de vital importancia ya que la gente puede cambiarse de organización llevándose su talento y capital humano (Delgado 2002; Dolan et al., 2010; Marín & Verdier, 2012; citados por Vidal, Cerdón & de la Torre, 2015).

Según Schneider (198; Kristof (1996), citados por Vidal, Cerdón & de la Torre (2015) las personas sienten atracción por las empresas que tienen mayor afinidad con sus intereses e idiosincrasia y que esas organizaciones cumplen con sus necesidades y demandas. En este mismo sentido si los trabajadores pueden participar en la conformación de las prestaciones será mucho mejor que cuando la organización unilateralmente conforma el paquete de beneficios porque pueden sentir que sus intereses no van a ser atendidos, al contrario de que cuando participan se sentirán más atraídos hacia ella por tanto se disminuirá la rotación (Vidal, Cerdón, & de la Torre, 2015).

El grado de participación de trabajadores en las decisiones que tienen que ver con su retribución tiene relación directa con su satisfacción. Todo esto aumentaría la percepción de que existe equidad y por tanto también afectaría el nivel de fidelidad hacia la empresa. Si la brecha entre lo que aspira el trabajador y lo efectivamente dado por la empresa se reduce, mayor satisfacción laboral y capacidad de retención de las personas sería el resultado. Todo parece indicar que se da una relación positiva entre la flexibilidad del salario indirecto con la atracción y capacidad de retención de personas clave hacia las organizaciones (Cole & Flint, 2004; Mercer Consulting, 2007; Vroom, 1964, citados por Vidal, Cerdón & de la Torre, 2015).

2.4.8 Satisfacción laboral

Los diversos autores que han estudiado la satisfacción laboral han tenido diferentes enfoques. Algunos de ellos han puesto énfasis en la perspectiva emocional, personal, características del trabajador. Otros la han visto como la percepción que tienen los trabajadores sobre la experiencia de trabajo, su entorno, esto tendría un carácter cognoscitivo. Alguien más introduce un tercer

elemento, el conductual, el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, efecto de los dos estados anteriores, es decir del emocional y cognocitivo. Se ha hablado de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo relacionándola con el puesto de trabajo, las tareas, los jefes, el contrato psicológico. Se afirma que la satisfacción depende de las expectativas que el trabajador tiene con respecto a su actividad. Se puede incluir entonces diferentes variables de tres vertientes: de tipo organizacional, funcional o individual. Algunas de ellas pueden ser la motivación, la remuneración, la seguridad, condiciones ambientales, etc. Así entonces se tiene a los diferentes investigadores con estas tendencias de pensamiento a continuación.

Desde la perspectiva clásica de la psicología social Adams (1965), Carrel e Dittrich (1978), Kottler (2000) se menciona la teoría de la equidad según la que el trabajador está permanentemente comparando el nivel de esfuerzo que la organización exige con la recompensa ofrecida y sucede que cuando existen desequilibrios entre estas dos variables se busca otro trabajo. Esta equidad sería un factor de satisfacción en el trabajo. Se agrega que debería existir equidad interna y externa, entendiéndose como interna la contribución del cargo y externa como la competitividad salarial del mercado de trabajo (Longo,2007).

Según Locke (1976) la satisfacción laboral es una percepción del sujeto de carácter subjetiva que experimenta en su lugar de trabajo y que le proporciona un estado emocional positivo o placentero. Se suman a esta perspectiva George y Jones (1998) hablando de los sentimientos que experimentan los trabajadores. Obviamente no es una situación estática, por el contrario es muy dinámica, son cortos períodos de tiempo y por otra parte al satisfacerse un deseo aparece otro, porque el ser humano raramente alcanza la plenitud (Maslow, 1991). Si el trabajador está en situación de estrés o padece el síndrome de burnout es lógico que su satisfacción laboral descienda (Alarcón, Vaz, & Guisado, 2002).

Para Cumbe y Alexander (1998) citados por Nath Gangai & Agrawal (2014) la satisfacción laboral es “un sentimiento que depende de la interacción de los empleados, sus características personales, valores y expectativas con el ambiente de trabajo y la organización” (p. 271). Es decir, es respuesta de doble vía, el ambiente y la organización influyen pero también las circunstancias personales y las acciones del sujeto, su conducta.

Según Bimos Elsa (1983) la satisfacción laboral es un conjunto de aspectos tales como la moral y satisfacción, comunicación actitud al cambio así como la participación en la toma de decisiones y solución de conflictos que los colaboradores percibe en su puesto de trabajo. Para Kreitner (1997) la satisfacción en el trabajo es la respuesta afectivo-emocional en referencia a los distintos aspectos del trabajo del colaborador, considerando que esta definición no es un concepto aislado siendo asociativo puesto que un colaborador puede estar satisfecho en un aspecto de su vida pero en otro no.

Para Robbins (2004) la satisfacción laboral tiene tres dimensiones a) cognitiva, lo que se piensa, b) afectiva, como afecta el pensamiento y c) conductual, lo que se hace o puede hacer. Estas tres facetas frente al trabajo, al entorno, colaboradores, superiores, la organización es lo que tiene supremo interés en una empresa por sus resultados. Si se toma la satisfacción laboral como una actitud, según Cavalcante (2004), “las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de los individuos. Esas evaluaciones traducen la componente afectiva y emocional de las experiencias individuales, o de creencias, en términos de evaluación con relación al trabajo” (p. 104). Entonces existen múltiples enfoques conceptuales a partir de dos perspectivas.

En el caso de Newstrom (2011) la satisfacción laboral la considera como el conjunto de sentimientos y creencias que hacen que el trabajador tenga una percepción particular de su trabajo, entorno y se conduzcan de una manera específica. Según Chiang & Ojeda (2011) el concepto de satisfacción laboral ha evolucionado y se atiende a dos facetas, una de tipo emocional que tiene respuestas efectivas y el otro que tiene que ver con el comportamiento considerando como una actitud del trabajo. Con el criterio de Goleman (Publicaciones Harvard, 2015) la satisfacción es fundamentalmente una cuestión emocional que las personas sienten en su puesto de trabajo. Un buen indicador de satisfacción del trabajador en su puesto sería el porcentaje de tiempo que experimenta estas emociones positivas. Cuanto más experimente esto se supone que su compromiso con la organización será más fuerte y querrá permanecer en ella, involucrándose en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Algunos autores ligan la satisfacción laboral a variables del entorno que se agrupan alrededor de lo que se llama clima organizacional, si los individuos lo perciben como positivo, dicen se contribuirá al bienestar de la empresa. “Los cimientos de un buen clima laboral se relacionan ... con el adecuado funcionamiento de la organización ... con indicadores tales como la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones sociales ... la calidad directiva o el liderazgo” (Sánchez Sellero, Sánchez Sellero, Cruz González, & Sánchez Sellero, 2013, pág. 539). Por otra parte hay que tomar en cuenta que la satisfacción en el trabajo “se encuadra en el tema de calidad de vida en el trabajo ...La calidad de vida en el trabajo afecta a actitudes personales y comportamientos relevantes..., como motivación, creatividad, adaptabilidad ...etc.” (Sánchez Sellero, Sánchez Sellero, Cruz González, & Sánchez Sellero, 2013, pág. 545).

Los autores Cuadra-Peralta, Fuentes-Soto, Madueño-Soza, Veloso-Besio, & Bustos Meneses (2012) encuentran que la relación entre Psicología Positiva y satisfacción laboral está en las actitudes del sujeto por algo determinado, pudiendo ser positivas o negativas según facilitan u obstruyen el afronte de la realidad en cada momento de la existencia. Naturalmente acotan que no bastan solamente las buenas actitudes para la obtención de buenos resultados porque se necesita conocimientos, habilidades, experiencia surgiendo la necesidad de entrenamiento por ejemplo en habilidades sociales. Por supuesto que la actitud adecuada permitirá obtener un trabajo satisfactorio y disfrute de los éxitos alcanzados.

Janssen (2001) citado por Katsaros & Tsirikas (2014) manifiesta que la satisfacción laboral “se define como la respuesta emocional al trabajo, resultado del trabajo de un empleado evaluación con respecto a sus valores personales” (p. 39). Dicho de otra forma “la satisfacción describe percepciones, sentimientos o actitudes de las personas con respecto a su trabajo” (Katsaros & Tsirikas, 2014, pág. 39). Por tanto, los cambios en el trabajo cambiarán seguramente sus percepciones, sentimientos o actitudes.

Siqueira (2008) dice que las organizaciones tienen responsabilidades sociales y una forma de determinar lo que una empresa está haciendo en la promoción de la salud y bienestar de sus empleados es la satisfacción que experimentan esos individuos dentro de las mismas.

Para Yucel (2012) citado por (Nitz Cappi & von Borell de Araujo, 2015) la satisfacción laboral “es la medida que el empleado percibe de su relación con la organización, y está ligada al sentimiento positivo del trabajador sobre su empleo.” (p. 582). Se debe mencionar que la satisfacción laboral también tiene que ver con la pertenencia a determinada generación según Benson y Brown (2011) citados por Nitz Cappi & von Borell de Araujo (2015) , pues cada una de ellas tiene sus propios valores, actitudes y experiencias. Entonces por un lado se tiene un aspecto externo, pero también personal y además la experiencia dentro del puesto de trabajo que determinaría la satisfacción o insatisfacción; dentro de cada una de esas dimensiones actúan factores diversos. Cabe destacar por otra parte que, “La evidencia actual revela la satisfacción laboral como predictor de permanencia en el trabajo, motivación y productividad laboral” (Portero de la Cruz & Vaquero Abellán, 2015, pág. 544).

Para Montenegro Valle (2012) la satisfacción laboral está “ligada al desarrollo de trabajadores como personas y a su dignidad en tanto se relaciona con la calidad de vida ... y porque un empleado satisfecho presentará más conductas a favor de la organización que uno menos satisfecho” (p. 61). En un mundo cambiante las organizaciones tienen que adecuar los ambientes y propender a condiciones que favorezcan la satisfacción pues esto significará ganancias en el futuro.

La satisfacción laboral está directamente relacionada con la satisfacción de las diferentes necesidades que tienen los individuos como seres humanos. La motivación es lo que los mueve a actuar en pos de cumplir esas necesidades, caso contrario se presenta la frustración determinando diferentes comportamientos. La teoría de las necesidades de Abraham Maslow (1943) estableció una jerarquización de ellas en primarias y secundarias, y menciona que una vez que el ser humano satisface las primarias busca satisfacer las otras. Sin embargo, posteriormente se argumenta que no necesariamente el ser humano sigue ese patrón, pues, aunque no esté satisfaciendo sus necesidades llamadas primarias, puede estar atendiendo otro nivel de necesidades.

Jerarquía de Necesidades de Maslow

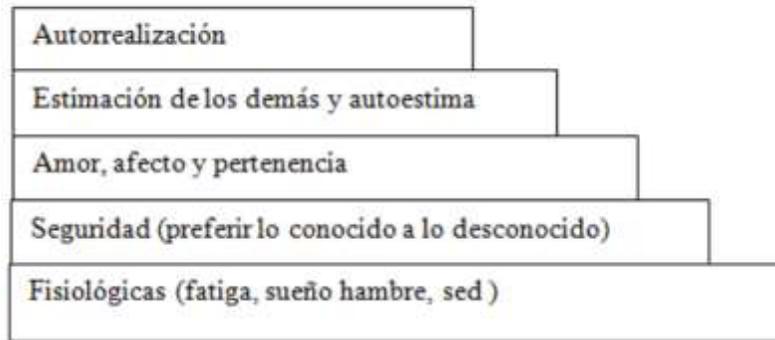


Ilustración 8 Jerarquía de necesidad de Abraham Maslow

En la siguiente ilustración se establece una relación de estas necesidades con esquemas organizacionales.



Ilustración 9 Necesidades de Maslow vs Esquemas organizacionales

Las personas pueden estar satisfechas con algunas facetas de su trabajo e insatisfechas con otras circunstancias del mismo. En este sentido se cuestiona las causas para que esto suceda y se propone cinco modelos de satisfacción en el trabajo: satisfacción de necesidades, discrepancias, logro de valores, equidad y predisposición genética.

La satisfacción laboral se define según Lima, Pires, Forte & Medeiros (2014) como “un estado emocional placentero que resulta de múltiples aspectos del trabajo y que puede ser influenciado por la concepción del mundo y por las aspiraciones, vivencias y características individuales de cada trabajador” (p. 18). Naturalmente que esto significa formas diferenciadas de enfrentamiento y resolución de los problemas y la toma cotidiana de las correspondientes decisiones. Esto refuerza el concepto de que es un constructo multidimensional.

La satisfacción es un sentimiento de felicidad cuando una persona cumple con sus necesidades humanas y deseos (Saif, 2014). “Una persona con alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimiento positivo sobre su trabajo, mientras que una persona con un bajo nivel de satisfacción se mantiene con sentimientos negativos” (Weerasinghe, Senawirathna, & Dedunu, 2017, pág. 65).

Para Nath Gangai & Agrawal (2014) la satisfacción es un elemento esencial en las organizaciones y la mayoría de personas experimenta algún grado de satisfacción o insatisfacción con el trabajo, que además existe variación de un trabajo a otro e inclusive con los diferentes aspectos de una labor en particular. Por otra parte, esta satisfacción o insatisfacción puede tener efectos en la eficiencia, productividad, ausentismo, rotación de personal y en la intención de dejar la organización. Es fundamental para los empleadores conocer cuáles son los factores que pueden afectar el trabajo de las personas y su nivel de satisfacción pues obviamente siempre habrá repercusiones en el desempeño.

Un factor importante que lleva a la satisfacción laboral lo constituye el liderazgo que a decir de Belias, Koustelios & Gkolia (2015) transforma la cultura de una organización con sus creencias, valores y actitudes. Un buen líder debe ser capaz de cambiar en la cultura los elementos que impiden el mejor desempeño y garantizar la satisfacción y el compromiso de sus subordinados. Según estos mismos autores el liderazgo transformacional es el que obtiene los mejores resultados que se orientan a la satisfacción de los empleados, puesto que este estilo se dirige hacia la promoción de los valores y objetivos organizacionales haciendo que las personas se sientan competentes y de éxito.

Para Chandrasekar, Chidambaram, Venkatraman & Venugopal (2015) la satisfacción laboral es un estado psicológico que combina indicadores cognitivos como afectivos y es fundamental para una organización mantener empleados que estén comprometidos con el trabajo a través de la satisfacción en la labor que desempeñan. Esto significará una ventaja competitiva frente a los demás.

Para el autor Solana (2016) el concepto de satisfacción laboral se lo ha enfocado desde dos facetas: emocional y cognitiva. Desde la perspectiva afectiva es cuando un individuo realiza una tarea que le gusta, en un ambiente adecuado y dentro de una empresa con la que se identifica (Judge & Klinger, 2008). Cuando el enfoque es de carácter cognitivo se traduce en una valoración cuantitativa del propio trabajo (Weiss, 2002). Se ha tratado de unir los dos criterios para obtener entonces un concepto integrador y multidimensional que lo han recogido la mayoría de los investigadores (Schlett & Ziegler, 2014).

En el estudio realizado por Thomé e Castro, Mendes Machado , Fava Neves & Fava Scare (2016) en asociaciones de productores de caña de azúcar se concluye que la satisfacción laboral tiene sus antecedentes en factores individuales y en factores colectivos; pero dato interesante, los factores colectivos según ese mismo estudio son los que más afectan a la satisfacción de los trabajadores (percepción de los servicios, confianza y relevancia de las asociaciones). Podría pensarse entonces que el trabajo de equipo en las organizaciones produce más satisfacción, por tanto, la dirección bien haría en estimular este aspecto que contribuiría a la productividad. Se puede concluir además que la satisfacción de los individuos se da cuando los resultados son al menos iguales o mejor superiores a las expectativas al formar parte de un grupo que puede ser la empresa en este caso.

Para Rodríguez Alva y otros (2016) la satisfacción laboral es “un fenómeno organizacional en el que interactúan empleados y empresas a través de una relación en la que las acciones de ambos afectan directamente el desempeño” (p.42). Esta satisfacción laboral es una realidad siempre cambiante que se mueve de acuerdo con situaciones como el salario, el clima organizacional, las posibilidades de crecimiento, las relaciones interpersonales, las percepciones de las personas, etc. Por tanto son aspectos que se debe tomar en cuenta por parte de la dirección.

Para Luzote, Verdinelli & Nascimento (2017) la satisfacción en el trabajo “implica un proceso subjetivo ... Está sujeta a las influencias de fuerzas internas y externas al ambiente laboral, pudiendo afectar la salud física y mental del trabajador, así como interferir en su comportamiento personal y profesional” (p. 948). Esto reafirma la relación de las dos perspectivas de la satisfacción laboral que se han descrito: emocional y cognitiva. Pero también que un trabajador insatisfecho puede ver afectada su salud tanto mental como física con fenómenos como el estrés o el burnout que causarían problemas no solo personales sino también a la organización. Luzote et al.(2017) dicen además que la satisfacción “depende de su ambición personal, de su formación, de la función ejercida en la empresa, de sus expectativas en el trabajo, de sus experiencias y de su día a día en las organizaciones privadas o públicas” (p. 952).

Tabla 6 Definiciones de Satisfacción Laboral como estado emocional

Año	Autor	Definición	Palabras clave
1993	Nwestron y Davis	La SL es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados miran su trabajo	Sentimientos, emociones, favorable, desfavorable, trabajo
1993	Muchinsky	La SL es una respuesta emocional o una respuesta afectiva con respecto del trabajo	Emocional, afectiva
1990	Mueller y McClokey	La SL es una orientación afectiva positiva hacia el empleo por parte del trabajador	Afectiva, positiva
1976	Locke	La SL es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los trabajadores	Estado emocional, percepción subjetiva, experiencias laborales
1969	Smith, Kendal y Hulin	La SL es un sentimiento o respuestas afectivas a facetas específicas de la situación laboral	Sentimiento, respuesta afectiva

*Fuente: Chiang y, Ojeda (2011)
Elaborado por: Luis Tello*

Tabla 7 *Definiciones de Satisfacción laboral desde la perspectiva de la conducta*

Año	Autor	Definición	Palabras clave
2004	Robbins	La SL es la actitud general del individuo positiva o negativa frente al trabajo desde tres dimensiones: cognitiva, afectiva y conductual	Actitud, cognitiva, afectiva, conductual
2002	Davis y Newstrom	La SL son las actitudes relacionadas con el trabajo que predisponen el comportamiento del individuo	Actitudes, comportamiento
2001	Brief y Weiss	La SL es una confluencia de sentimientos y cognición por parte de las personas causada por múltiples factores del entorno y personales	Sentimientos, cognición
1996	Bravo, Peiro y Rodríguez	La SL es una actitud o conjunto de actitudes que manifiestan los trabajadores con referencia hacia la situación de trabajo en general o, a determinados aspectos del mismo	Actitud, trabajo
1993	Garmendia y Parra Luna	La SL es una función de las necesidades atendidas: remuneración, logro, auto realización, etc.	Función, remuneración, logro, auto realización
1983	Harpaz	La SL sucede porque los trabajadores desarrollan un conjunto de actitudes observables que pueden ser catalogadas como satisfactoras	Actitudes, satisfactoras
1977	Salancik y Pfeffer	La SL es una actitud generalizada frente al trabajo que manifiestan las personas	Actitud generalizada, trabajo
1976	Blue	La SL es el resultado de las variadas actitudes que manifiestan las personas frente a su labor	Actitudes, labor
1975	Schneider y Snyder	La SL es la actitud generalizada que manifiesta el trabajador con respecto a su actividad laboral	Actitud generalizada
1964	Beer	La SL es la actitud de los empleados hacia facetas concretas de su trabajo: compañeros, empresa, trabajo en sí, etc.	Actitud, facetas
1962	Porter	La SL es el resultado de la percepción del trabajador de la comparación entre lo que recibe como recompensa de su trabajo vs lo que considera adecuado por su esfuerzo	Percepción, recompensa, comparación, adecuado, esfuerzo

Fuente: Investigación Bibliográfica
Elaboración: Luis Tello

Dimensiones de la satisfacción laboral

Desde la perspectiva individual se puede considerar tres dimensiones de la satisfacción laboral: cognitiva, afectiva y conductual. Estas tres facetas es decir, lo que el trabajador piensa, siente y su conducta frente al trabajo, al entorno, colaboradores, superiores, la organización, es lo que tiene supremo interés en una empresa por sus resultados, Robbins (2004):

- Cognitiva: lo que se piensa sobre el trabajo mismo, el entorno, los compañeros, la organización, los directivos, las condiciones de trabajo, etc.
- Afectiva: la forma en que afecta el pensamiento a las personas en su parte emocional y afectiva.
- Conductual: el comportamiento del individuo condicionado por lo que piensa y siente con respecto a sí mismo y lo que sucede en su entorno laboral.

Como se ve claramente la satisfacción laboral es un fenómeno integral en el que interviene el individuo como un ser holístico en evolución permanente y que realiza su acción en un determinado ambiente organizacional siendo capaz de influir en él y a su vez es condicionado por el mismo.

Desde otra visión se puede considerar la Satisfacción Laboral considerando dimensiones de la siguiente forma:

- Personal: percepciones, motivaciones, características individuales, experiencias, visión del mundo que hacen que la persona tome una determinada actitud.
- Comportamiento: conducta del trabajador frente a la organización, colaboradores y el trabajo en sí.
- Del entorno: condiciones del trabajo. Tienen que ver con las características físicas (ergonomía, que se ocupa de cuestiones como el diseño de herramientas, máquinas, sistemas, tareas, trabajos, ambientes seguros que permitan un desarrollo confortable de las actividades del trabajador para reducir lesiones y enfermedades ocupacionales) y también con la salud ocupacional considerando aspectos como las radiaciones, temperatura, ruido,

ventilación, iluminación, vibraciones, etc. Todo esto significa cuidar de la integridad física y mental del trabajador.

Montenegro Valle (2012) propone cinco dimensiones de la satisfacción laboral:

- Satisfacción de necesidades: la satisfacción laboral depende del nivel de satisfacción de las necesidades de los individuos
- Discrepancia: la satisfacción resulta de las expectativas que se cumple. Es la diferencia entre la realidad que recibe un individuo con respecto por ejemplo a salario, promociones y lo que él espera recibir. Obviamente si esas expectativas son mayores se viene la insatisfacción
- Logro de valores: la satisfacción se da por la percepción de que un determinado trabajo permite obtener valores importantes para el trabajador. La dirección debe propender a estructurar ambiente, las retribuciones y reconocimiento buscando reforzar los valores de los empleados
- Equidad: la satisfacción se relaciona con el grado de “justicia” que el individuo percibe en su organización con relación a sus compañeros en el desarrollo de sus esfuerzos
- Componentes de predisposición/genéticos: algunos individuos parecen estar satisfechos en determinadas circunstancias mientras que otros no lo están. Este modelo considera que la satisfacción depende de características personales y de factores genéticos.

Factores de la satisfacción laboral

Mowday, Porter y Steers (1982) consideran los siguientes factores de la satisfacción laboral:

- Características individuales
- Expectativas laborales
- Oportunidades laborales
- Experiencia
- Nivel de desempeño
- Compromiso con el trabajo
- Afectividad laboral

Para Sánchez Sello et al. (2013) los factores que explican la satisfacción son “la tarea, la estabilidad del empleo, la dificultad para conciliar el ámbito laboral con el familiar, la percepción sobre la recompensa económica y las relaciones con los jefes inmediatos” (pág. 54). Se afirma que la satisfacción “se ha convertido en un factor determinante en la Gestión de Recursos Humanos; es un elemento fundamental, no sólo en el plano personal, sino también en el ámbito de la organización, ... aquellos trabajadores más satisfechos son, ... los más productivos” (Sánchez Sello, Sánchez Sello, Cruz González, & Sánchez Sello, 2013, pág. 540). En todo caso estos autores determinaron en su estudio el orden de importancia de los factores que influyen en la satisfacción laboral de la siguiente manera:

- Motivación
- Actividad
- Organización del trabajo
- Salario
- Jornada
- Superiores
- Estabilidad
- Desarrollo personal
- Vacaciones, permisos
- Posibilidad de promociones

La **motivación laboral** son “los motivos que posee una persona que lo conducen a actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Puede venir del trabajo o de su círculo personal (familia, amigos).” (Sánchez Sello, Sánchez Sello, Cruz González, & Sánchez Sello, 2013, pág. 539). Caballero (2002) citado por Sánchez Sello et al. (2013), identifica dos teorías de motivación que dice han contribuido a los modelos de satisfacción:

1. “La teoría de los dos factores” en donde se fija que la satisfacción e insatisfacción son dos cosas distintas. Según esto el trabajador tiene dos tipos de necesidades. Unas de características medioambientales y psicológicas y otras con respecto al trabajo en sí.
2. “El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo” en donde la satisfacción dependerá de la relación expectativa-recompensa, si es al menos es igual o la supera. No se refiere solamente a la remuneración o el salario sino a reconocimientos, ascensos, valoración de los jefes, etc.

La **actividad** que realiza la persona constituye de por sí como un antecedente de satisfacción o no. Si está de acuerdo con sus expectativas, habilidades, posibilidades de carrera, preparación académica, experiencia, el trabajador encontrará satisfacción en su desempeño logrando mejores contribuciones para la organización y con la intención de permanencia.

La **organización del trabajo** la posibilidad de que el individuo tenga los insumos necesarios para realizarlo y también la suficiente autonomía que le permita tomar decisiones y desarrollar sus habilidades y creatividad, elementos importantes que pueden contribuir a la satisfacción.

El **salario** factor fundamental de la relación laboral y motivo básico de satisfacción o insatisfacción que permite al individuo atender una serie de necesidades individuales y de familia, sin embargo, sólo las buenas condiciones salariales no son suficientes. Otro tipo de expectativas no son atendidas con este importante factor, por ejemplo la valoración de la tarea.

La **jornada** en la que los empleados laboran también tiene relación con su satisfacción. Si existen turnos diferentes de trabajo en que se afectan la salud o las relaciones familiares y sociales los resultados emocionales estarán alejados de la satisfacción laboral. Aquí tiene que ver también el nivel de carga laboral que puede llegar a ser extenuante para cada jornada.

La influencia de los **superiores** es importante factor de satisfacción o insatisfacción; aquí es donde los estilos de liderazgo practicados en las organizaciones lograrán los resultados tanto individuales como colectivos o por el contrario serán un obstáculo muy serio para su desarrollo; a fin de cuentas, el elemento humano es el que impulsa u obstaculiza cualquier emprendimiento.

La **estabilidad** en el trabajo le da confianza y seguridad al empleado para desarrollar sus actividades a mediano y largo plazo y por tanto a contribuir justamente a ese tipo de objetivos en el tiempo tanto personales como de la empresa. Unido esto a otros factores se puede retener personal valioso.

El **desarrollo personal** es la oportunidad que las personas deben tener dentro de una empresa que le permita hacer carrera y mejorar individualmente. Esto contribuye a la retención de personal clave en la organización y una mejor utilización de las capacidades de los individuos para conseguir los

objetivos compartidos; claro, por otra parte esto permite ir atendiendo a otro tipo de necesidades en su escala de valoración como ser humano.

Las **vacaciones y permisos** dan un mensaje de que la dirección no sólo se preocupa de conseguir objetivos institucionales, sino que también entiende, respeta y atiende las cuestiones personales de sus miembros y los apoya. Esto seguramente contribuirá a que los individuos sientan la solidaridad y tengan una mejor actitud y compromiso.

Posibilidad de promociones, un adecuado plan de carrera que sea justo y atractivo le brinda la oportunidad al empleado de permanecer en la empresa y adicionalmente sentirse motivado en sus actividades.

Para (Weerasinghe, Senawirathna, & Dedunu, 2017) los factores predictivos de la satisfacción laboral que desarrollan en su estudio son:

- Condiciones de trabajo: tiene que ver con los espacios, temperatura, iluminación, información suficiente, herramientas adecuadas, la jornada, el horario, etc.
- Salario: principal factor de satisfacción hasta cierto umbral, incluye bonificaciones, horas extras y demás beneficios de tipo económico o social.
- Seguridad en el trabajo: en cierto tipo de trabajos este factor puede ser muy importante para la satisfacción laboral. Crea la confianza de que son importantes para la organización si ésta manifiesta preocupación por su seguridad.
- Posibilidades de crecimiento: este factor contribuye significativamente a la satisfacción. Aumenta la motivación y entonces la persona está dispuesta a trabajar más duro por su organización.
- Autonomía: la capacidad de tomar decisiones sobre aspectos del trabajo y su realización le dan una sensación de satisfacción al empleado. Incluye que sean tareas desafiantes de las capacidades y habilidades.

- Reconocimiento: incentivos que motivan al trabajador en una dimensión psicológica, material, etc.

Modelos de Medición de la Satisfacción Laboral

Modelo bifactorial de Herzberg

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.

Ilustración 10 Fuente: Modelo bifactorial de Herzberg (1959)

Según Herzberg (1959) la satisfacción solo puede ser generada por los factores intrínsecos que él llamo “factores motivadores” mientras que la insatisfacción la producen los factores extrínsecos que los llamó “factores higiénicos”.

Cuestionario de Minnesota para medir la Satisfacción laboral

Es un modelo ideado por Weiss, Dawis, England y Lofquist (1977) que evalúa factores de la satisfacción laboral como: seguridad, responsabilidad, condiciones de trabajo, servicio social, valores morales, creatividad, supervisión técnica, logro, reconocimiento, relaciones, compensación, estatus social. Se compone de 20 afirmaciones cada una de las cuales tienen cinco opciones de respuesta que van desde muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho y muy insatisfecho.

Se debe mencionar además que permite evaluar factores intrínsecos y extrínsecos. Entre los intrínsecos se tiene: reconocimiento por el trabajo, responsabilidad, promoción, es decir facetas de la tarea. Entre los extrínsecos: horario, salario, relaciones, condiciones de trabajo, liderazgo, cuestiones que tienen que ver con la organización.

Modelo Overall Job Satisfaction (Escala General de Satisfacción)

Este modelo fue desarrollado por Warr, Cook y Wall (1979), que básicamente tiene dos características: 1. Refleja la experiencia de los trabajadores de una actividad remunerada y 2. Recoge la respuesta afectiva al contenido del trabajo propio. La versión en español es la NTP 394 Escala General de Satisfacción desarrollada por Pérez-Bilbao y Fidalgo.

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

Ilustración 11 Modelo de Pérez- Bilbao y Fidalgo

Como se observa fue creada frente a la necesidad de respuestas cortas que pueda contestar cualquier tipo de trabajador. Luego de un piloto y de dos investigaciones en Reino Unido se determinaron los 15 ítems finales. La escala aborda tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Los intrínsecos se reflejan en los ítems 2,4,6,8,10,12 y 14; y los extrínsecos en los ítems 1,3,5,7,9,11,13 y 15. Tiene la ventaja de que no necesariamente se necesita un entrevistador y puede ser aplicada en colectivos (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1995).

Se obtiene tres puntuaciones que corresponden a:

- Satisfacción general
- Satisfacción extrínseca
- Satisfacción intrínseca

Se asigna un valor de 1= muy insatisfecho y correlativamente hasta 7 = muy satisfecho, la puntuación total va de 15 a 105.

Se manifiesta que no existe mucha precisión en las puntuaciones obtenidas pues corresponden a juicios subjetivos y valoraciones personales sobre un grupo más o menos amplio de aspectos laborales condicionado por las características individuales. En este sentido no permite establecer análisis objetivos de las condiciones laborales, aunque si refleja las vivencias de los trabajadores frente a tales condiciones. Sin embargo, al ofrecer tres diferentes índices se puede descubrir posibles aspectos que podrían tener problemas para tomar en cuenta (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1995).

Modelo de Font-Roja

Es un cuestionario de 24 ítems en donde el encuestado responde en relación con el grado de acuerdo frente a las diferentes situaciones de su ámbito de trabajo (Portero de la Cruz & Vaquero Abellán, 2015, pág. 545). Las opciones son: muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), muy de acuerdo (5).

Los ítems cubren 9 factores que se relacionan directamente con la satisfacción laboral.

Tabla 8 *Factores de la Satisfacción Laboral según Font-Roja*

FACTOR	DEFINICION	NUMERO DE ÍTEMS
Satisfacción por el trabajo	Nivel de satisfacción que percibe la persona en su puesto de trabajo	4
Tensión relacionada con el trabajo	Nivel de tensión que el trabajo tiene para el sujeto y se manifiesta en cansancio, estrés y desgaste profesional	4
Competencia profesional	Nivel que el individuo cree que tiene para desarrollar su trabajo cada día	3
Presión en el trabajo	Nivel que el individuo tiene la percepción de que es una carga	2
Promoción profesional	Nivel en que el individuo cree que puede mejorar en su trabajo y el reconocimiento profesional	3
Relación con los jefes	Nivel de satisfacción en su relación con los jefes	2
Relación con los compañeros	Nivel de satisfacción que provoca sus relaciones con los compañeros	2
Características extrínsecas del estatus	Nivel en que el trabajador cree que su trabajo le está reportando una retribución justa y también un grado de autonomía en la organización y su puesto de trabajo	2
Monotonía laboral	Nivel de afectación de la rutina laboral al individuo	2
	TOTAL	24

Fuente: Portero De la cruz y otros (2015)
Elaboración Luis Tello

El resultado es una suma simple de los valores obtenidos por tanto se tiene un global de entre 24 y 120 puntos. El valor tres se toma como una satisfacción media.

Modelo E.S.I. (Inventario de Satisfacción del Empleado)

Es un modelo desarrollado por Koustelios (1991) según lo manifiestan Belias, Koustelios & Gkolia (2015) que consta de 24 ítems que miden 6 dimensiones de la satisfacción laboral.

- | | |
|--|--|
| 1. Condiciones de trabajo: 5 preguntas | 4. Trabajo en sí: 4 preguntas |
| 2. Salario: 4 preguntas | 5. Superior inmediato: 4 preguntas |
| 3. Promociones: 3 preguntas | 6. La organización como un todo; 4 preguntas |

Como se observa la dimensión seis es diferente con respecto a otros modelos, por lo demás son los mismos factores considerados en otras propuestas.

Se utiliza la escala de Likert de 5 niveles que va desde 1 = muy en desacuerdo, hasta 5 = estoy totalmente de acuerdo.

Modelo Euro Empleo de Satisfacción Laboral

Es el resultado del proyecto europeo desarrollado por Coexphal-Euroempleo y cofinanciado por el servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo dentro del programa para la cooperación transnacional e interregional en el ámbito del empleo.

El cuestionario pretende obtener valoración de los trabajadores en tres aspectos: compromiso, motivación y el entorno del trabajo y también la formación e información de la organización a sus trabajadores. A continuación, una pequeña descripción de estos aspectos:

1. Motivación y reconocimiento: el nivel de identificación del trabajador en cuanto al lugar que ocupa la empresa en su entorno y por otro lado el conocimiento que éste tiene de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, la cohesión y pertenencia a un equipo (12 ítems).

2. Área y Ambiente de trabajo: condiciones de trabajo que tienen que ver con la seguridad, higiene y ergonomía. Esto significa adelantarse a los posibles riesgos e implantar mejoras en los espacios de trabajo (8 ítems).
3. Formación e Información: aporta con el conocimiento de los planes de carrera, la formación básica que se imparte y las posibilidades de desarrollo profesional. Esto permite saber las necesidades que tienen las personas para implementar o buscar otras alternativas (5 ítems).

La valoración cualitativa de los ítems va desde muy insatisfecho, insatisfecho, satisfecho y muy satisfecho. Son 26 ítems que incluye una pregunta de percepción general.

Modelo PAS-USAL 2004-2005

Es un modelo utilizado por la Universidad de Salamanca para medir la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo y de Servicios año 2004-2005, realizado por la Unidad de Evaluación de la Calidad. El objetivo promover iniciativas para la mejora de la calidad de servicio a los usuarios y buscar los medios y condiciones idóneos en los diferentes puestos de trabajo.

Consta de dos secciones: 1. Recaba información de tipo general y sociodemográfica (sexo, edad, condición laboral, categoría laboral, unidad en que trabaja, tiempo de trabajo) y 2. Percepción del ámbito de trabajo que se refiere a 8 factores con sus diferentes ítems llegando a un total de 43 afirmaciones. La valoración recorre desde una valoración cualitativa de: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo, en una escala de Likert.

Factores de evaluación:

- | | |
|--|--------------------------------|
| - Puesto de trabajo (5 preguntas) | - Condiciones ambientales, |
| - Dirección de la unidad (5 preguntas) | infraestructuras y recursos (4 |
| - Ambiente de trabajo e interacción | preguntas) |
| con los compañeros (5 preguntas) | - Formación (5 preguntas) |
| - Comunicación y coordinación (6 | - Implicación en la mejora (6 |
| preguntas) | preguntas) |

- Motivación y reconocimiento (7 preguntas)

Modelos de Medición de la Satisfacción Laboral S4/82, S20/23, S10/12, S21/26

La necesidad de conocer que sucede con los empleados de una organización en cuanto a la satisfacción que sienten en diferentes aspectos relacionados con su trabajo ha hecho que se desarrollen múltiples instrumentos de medida con el objetivo de mejorar y conseguir los resultados apetecidos. Una respuesta a esta necesidad lo constituye la familia de instrumentos de medida de Satisfacción Laboral anotados arriba.

En primer lugar surgió el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82 para tener una medida minuciosa y específica, de contenido amplio que englobe tanto aspectos culturales como organizacionales de los españoles. Permite obtener índices de diversas facetas de la satisfacción para diferentes organizaciones y tipos de roles, así como manifiesta validez de contenido y utilidad práctica para un buen diagnóstico en investigación o consultoría (Meliá et al. 1986).

Permite la evaluación de 6 factores:

- Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización
- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo
- Satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias
- Satisfacción intrínseca del trabajo
- Satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas
- Satisfacción con las relaciones interpersonales

Como escala global tiene un alfa de 0.95. Un total de 82 ítems con siete alternativas de respuesta en una escala de Likert que va desde 1= muy insatisfecho hasta 7= muy satisfecho, hacen que el costo sea elevado en tiempo y también con las respuestas obteniendo un alto número en el nivel 4 que corresponde a indiferente. Ante esta realidad se ha planteado diferentes alternativas dando

lugar a la aparición de los otros cuestionarios que se desprenden del S4/82 tratando de mantener la fiabilidad y validez y evitando los ítems específicos de ciertos roles.

Para cumplir este objetivo se diseñó el S20/23 (Melía y Peiró, 1987) que tiene 23 ítems obtenidos del S4/82 a través de un análisis y selección dentro de un marco conceptual y de los resultados empíricos. Mantiene un alfa de 0.92 a pesar de que tiene 59 ítems menos que el original. Consta de una estructura de 5 factores: 1. Satisfacción con la supervisión, 2. Satisfacción con el ambiente físico, 3. Satisfacción con las prestaciones, 4. Satisfacción intrínseca con el trabajo y 5. Satisfacción con la participación. Se utiliza una escala Likert de 7 puntos.

Más tarde del S20/23 se desprendió otro cuestionario, el S10/12 aún más corto que los dos anteriores (Melía y Peiró, 1988), con solamente 12 ítems que permiten medir de manera más global la satisfacción de los colaboradores, que sin embargo no pierde la consistencia y validez. Su aplicación es mucho más ágil. Se evalúa 3 factores: 1. Satisfacción con la supervisión, 2. Satisfacción con el ambiente físico y 3. Satisfacción con las prestaciones recibidas.

En los tres casos anteriores las respuestas corresponden a una escala tipo Likert de 7 puntos, esto trae consigo algunos costos y dificultades de respuesta que se pueden relacionar con la edad o nivel profesional de los encuestados que podrían ser onerosas. También se observa acumulación de respuestas en el nivel de indiferente que presenta entonces ambigüedad para el análisis de los resultados. Sobre esto último Melía y otros (1990) pretenden evitar este problema y proponen el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 que consta de 26 ítems buscando un tipo de respuesta dicotómica, es decir de solo dos alternativas (falso y verdadero), que sin embargo, mantenga los niveles de fiabilidad y validez necesaria y también la estructura de factores del S4/82. Presenta un alfa de 0.90 y la ventaja de utilizar menos tiempo algo que es muy apreciado en un contexto empresarial.

2.5. Hipótesis

El Compromiso Organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral del personal de la empresa de calzado Mil Boots.

2.6. Señalamiento de variables

- Variable independiente: Compromiso organizacional
- Variable dependiente: Satisfacción labora

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

La presente se encamina a un enfoque cuali-cuantitativo, en consideración de que el método cualitativo analiza la realidad en estado natural interpretando acontecimientos de la razón de estudio y a su vez el método cuantitativo en razón de que la presente investigación busca examinar de manera numérica y análisis estadístico siendo la temática planteada la relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral del personal de la empresa “Mil Boots”.

3.2. Modalidad básica de la investigación

La presente se basa en la modalidad documental en consideración que se realizara la búsqueda de documentos escrito en referencia del criterio de expertos que hagan referencia del tema “Relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral del personal del sector calzado de la Provincia de Tungurahua, 2017” y de la misma forma referenciando el estudio mediante test, observaciones y encuesta.

3.3. Nivel o tipo de investigación

La metodología a aplicarse en la investigación se fundamenta en analizar cada variable estudiada por separado, encaminando la presente al nivel descriptivo puesto que se pretende describir la influencia, factores y causas que se relacionan en el entorno investigativo de la temática “Relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral del personal del sector calzado de la Provincia de Tungurahua, 2017.”

3.4. Población y muestra

Muestra

Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinadas características de una población a partir de una muestra. En la presente investigación, dado que se trata de un número finito manejable, se establece el uso de todo el personal operativo y administrativo de la empresa de calzado “Mil Boots” en referencia a la siguiente tabla:

Individuos	Número	Porcentaje
Trabajadores	49	77,7%
Administrativos	14	22,3
TOTAL	63	100%

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 9 *Variable Independiente: Compromiso Organizacional*

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas	Instrumentos
<p>Compromiso Organizacional</p> <p>Estado psicológico que revela la relación entre el empleado y la organización frente a la decisión de permanecer o retirarse de ella y se manifiesta en tres facetas diferentes y complementarias del compromiso: afectiva, de continuidad y normativa, Allen y Meyer (1991).</p>	AFECTIVO	Sentido de identificación individuo-organización	<ul style="list-style-type: none"> - Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta empresa. - Esta empresa tiene un gran significado personal para mí. - Siento los problemas de esta empresa como si fueran los míos 	ENCUETAS A TRABAJADORES DE LA EMPRESA “.....”	ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE MEYER Y ALLEN (1991)
	DE CONTINUIDAD	Relación de intercambio esfuerzo-recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - Una de las razones para seguir trabajando en esta empresa es porque en otra empresa no podría igualar el sueldo y bonificaciones que tengo aquí. - Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa. 		
	NORMATIVO	Sentido de obligación moral en relación a la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Creo que le debo mucho a esta empresa. - La empresa en que trabajo merece mi lealtad - Me sentiría culpable si dejara la empresa considerando todo lo que me ha dado 		

Elaborado por: Luis Tello (2018)

Tabla 10 Variable dependiente: Satisfacción Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Según (Bimos Elsa, 1983) La satisfacción laboral es un conjunto de aspectos tales como la moral y satisfacción, comunicación actitud al cambio así como la participación en la toma de decisiones y solución de conflictos que los colaboradores percibe en su puesto de trabajo.</p> <p><i>Elaborado por Luis Tello(2018)</i></p>	<p>Motivación y reconocimiento</p> <p>Área y ambiente de trabajo</p> <p>Formación e información</p>	<p>Nivel de identificación con la empresa.</p> <p>Nivel de conocimiento de funciones y responsabilidades</p> <p>Nivel de cohesión y pertenencia.</p> <p>Nivel de seguridad</p> <p>Nivel de higiene</p> <p>Nivel de ergonomía</p> <p>Planes de formación</p> <p>Formación básica</p> <p>Posibilidades de desarrollo profesional</p>	<p>¿Conoce la historia y trayectoria de su empresa?</p> <p>¿sus funciones y responsabilidades están bien definidas?</p> <p>¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?</p> <p>¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?</p> <p>¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos</p> <p>¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?</p> <p>Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha</p> <p>¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</p> <p>La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional</p>	<p>TÉCNICA:</p> <p>Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO:</p> <p>Cuestionario de satisfacción laboral</p> <p>Coexphal- Euroempleo</p>

3.6. Plan de recolección de la información

Tabla 11 *Plan de recolección de la información*

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1 -¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué personas u objeto	Personal administrativo y operativo
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Compromiso organizacional y satisfacción laboral
4.- ¿Quién? ¿Quiénes?	El Investigador
5.- ¿Cuándo?	Año 2018
6.- ¿Dónde?	Empresa
7.- ¿Cuántas veces?	Una
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con qué?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Horarios de trabajo – Horas libres

Elaborado por: Luis Tello (2018)

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizará la técnica de la encuesta. GÁLTUN, (2006). La encuesta “consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”. (Pág. 200).

3.7. Plan de procesamiento de la información

Recogida la información los datos fueron transformados bajo los siguientes procedimientos:

- Se limpiará la información de toda contradicción, que no sea incompleta, no pertinente.
- Si se detecta fallas se volverá a repetir la recolección de la información
- Finalmente se tabulará según las variables, en este caso la variable independiente y la variable dependiente, luego se realizará los cuadros de cada variable y el cuadro con cruce de variables. Y se realizará un estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.
- Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de información defectuosa, contradicción, incompleta, no pertinente.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada objetivo específico: cuadros de una sola variable, cuadro con cruces de variables.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis)
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados

3.8 Validez y confiabilidad del instrumento

El instrumento está probado con el Alfa de Cronbach que sirve para validar el cuestionario de recolección de la información cuyo valor oscila entre 0 y 1, debiendo sobrepasar el valor de 0,7 para brindar la confiabilidad necesaria.

En el presente trabajo al aplicar el Alfa de Cronbach se obtuvo un valor de 0,889 con lo que se cumple con la validación que corresponde para la confiabilidad necesaria para el análisis de la información.

En esta investigación se realizaron dos encuestas al personal operativo y administrativo de la empresa “Mil Boots” que prestaron su colaboración para la recolección de la información. Los datos se procesaron con el software SPSS Statistics versión 24. Para cada pregunta se presenta una tabla de datos en la que se detalla frecuencia, porcentaje, porcentaje acumulado. Se representa los resultados para cada pregunta mediante un gráfico de fácil interpretación.

Tabla 12 Alfa de Cronbach para Compromiso Organizacional

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,860	,866	18

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Análisis

La fiabilidad del instrumento utilizado para las encuestas al personal de la empresa mencionada utilizando el programa SPSS 24 muestra una consistencia de 0,860 lo que quiere decir que su uso es válido.

Tabla 13 *Estadísticos total-elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad	57,94	88,996	,286	,346	,862
Siento la obligación moral de permanecer en esta empresa	57,41	95,537	,019	,483	,870
Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo	57,24	90,829	,311	,462	,859
Otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. Es una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización	57,71	92,756	,116	,475	,870
Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar mi trabajo	57,49	83,964	,631	,732	,846
Me siento como parte de una familia en esta empresa	56,95	84,853	,646	,761	,846
Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas	57,35	84,489	,658	,713	,845
Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella	57,08	85,203	,501	,684	,851
Afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo. Es uno de los motivos principales para seguir trabajando en mi empresa	57,54	86,543	,466	,546	,853
La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	56,75	87,644	,592	,683	,849
Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa	57,19	84,028	,731	,720	,843
Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo	57,13	86,048	,622	,620	,847
Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa	57,46	88,898	,377	,465	,857
Creo que le debo mucho a esta empresa	57,35	88,457	,450	,575	,854

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Luis Tello

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

4.1.1 Compromiso afectivo

Tabla 14 P1 Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	5	16,1	16,7	16,7
	En desacuerdo	7	22,6	23,3	40,0
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	5	16,1	16,7	56,7
	De acuerdo	9	29,0	30,0	86,7
	En total acuerdo	4	12,9	13,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello (2018)

Interpretación:

De acuerdo con esta información el 36,5% y el 6,3% de los encuestados dice que trabajan más por gusto que por necesidad actualmente en la empresa, esto corresponde al compromiso afectivo y representa un 42,8%. Quiere decir que se tiene un alto grado de identificación con la empresa. También se observa un 22,2% que manifiesta que pesa más la necesidad.

Tabla 15 P3 Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo

Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6,5	6,7	6,7
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	12	38,7	40,0	46,7
	De acuerdo	7	22,6	23,3	70,0
	En total acuerdo	9	29,0	30,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello (2018)

Interpretación:

Un 53,9% manifiesta su apego a la organización actual, esto tiene que ver con el compromiso afectivo. Aunque por otro lado un 33,3% su respuesta es indiferente. De todas maneras, se observa un aceptable nivel de compromiso y manifiesta el deseo de permanencia dentro de la empresa.

Tabla 16 P7 Esta empresa tiene un gran significado personal para mí

Esta empresa tiene un gran significado personal para mí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	2	6,5	6,7	6,7
	En desacuerdo	3	9,7	10,0	16,7
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	5	16,1	16,7	33,3
	De acuerdo	15	48,4	50,0	83,3
	En total acuerdo	5	16,1	16,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Para la mayoría de las personas la empresa tiene un gran significado personal, un 66,7%. Corresponde al compromiso afectivo, es identificación, apego, sentido de pertenencia. Esto significaría que hay una intención de permanencia en la organización.

Tabla 17 P10 Me siento como parte de una familia en esta empresa

Me siento como parte de una familia en esta empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	2	6,5	6,7	10,0
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	1	3,2	3,3	13,3
	De acuerdo	17	54,8	56,7	70,0
	En total acuerdo	9	29,0	30,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Una gran mayoría el 85,7% expresa sentir a la empresa como una familia de la cual se siente parte. Esto se refiere también al compromiso de tipo afectivo hacia la organización. Se ratifica la intención de permanencia dentro de la organización. Al sentirse como parte de una familia esto crea lazos afectivos en las personas.

Tabla 18 P11 Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas

Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	3	9,7	10,0	13,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	8	25,8	26,7	40,0
	De acuerdo	15	48,4	50,0	90,0
	En total acuerdo	3	9,7	10,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Un 60,3% siente como si los problemas de la empresa fueran propios manifestando así su compromiso de tipo afectivo hacia la organización. Esto permitiría que los individuos colaboren para presentar soluciones y ser solidarios con la resolución de problemas. Permite el trabajo en equipo y orientación hacia los objetivos.

Tabla 19 P12 Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	3	9,7	10,0	13,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	2	6,5	6,7	20,0
	De acuerdo	15	48,4	50,0	70,0
	En total acuerdo	9	29,0	30,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
	Perdidos	Sistema	1	3,2	
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

La mayoría expresa su compromiso afectivo hacia la organización con un 79,4%. Las personas sienten satisfacción y orgullo de pertenecer a la empresa, por ello, son capaces de hablar bien de ella en público. Esto influye también en la imagen positiva de la empresa en el sector.

Tabla 20 P15 Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa

Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	9,7	10,0	10,0
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	7	22,6	23,3	33,3
	De acuerdo	14	45,2	46,7	80,0
	En total acuerdo	6	19,4	20,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Un 66,7% es decir la mayoría, expresa su compromiso afectivo con la organización. Se ratifica la intención de permanencia dentro de la empresa. Identificación y apego a la organización.

Se manifiestan un **fuerte compromiso de tipo afectivo** en general expresado a través de cada una de las variables de estudio que hacen referencia a la pertenencia, identificación, sentir los problemas de la empresa, la satisfacción y el deseo de permanencia dentro de ella, **expresado en un 65,07% de promedio. Destaca sentir a la empresa como familia con 85,7% y el hablar de la empresa con un 79,4%.**

4.1.2 Compromiso de continuidad

Tabla 21 P4 Otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. Es una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización

Otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. Es una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	5	16,1	16,7	16,7
	En desacuerdo	5	16,1	16,7	33,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	9	29,0	30,0	63,3
	De acuerdo	5	16,1	16,7	80,0
	En total acuerdo	6	19,4	20,0	100,0
	Total		30	96,8	100,0
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Un 38,1% de los encuestados pone en evidencia el compromiso de continuidad. Sin embargo, hay un 61 % que cree que, si es posible que otras empresas puedan mejorar sus condiciones retributivas, no siendo entonces la razón para permanecer en la actual empresa.

Tabla 22 P8 Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa

Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	12	38,7	40,0	43,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	7	22,6	23,3	66,7
	De acuerdo	6	19,4	20,0	86,7
	En total acuerdo	4	12,9	13,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Hay un 39,6% que indica el compromiso de continuidad con respecto al deseo de permanencia en la organización. La mayoría piensa que sí tiene opciones de poder conseguir un trabajo igual por tanto no sería este tipo de compromiso el que prima en las personas.

Tabla 23 P13 Afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo. Es uno de los motivos principales para seguir trabajando en mi empresa

Afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo. Es uno de los motivos principales para seguir trabajando en mi empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	12	38,7	40,0	43,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	5	16,1	16,7	60,0
	De acuerdo	7	22,6	23,3	83,3
	En total acuerdo	5	16,1	16,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se tiene que un 41,3% manifiesta un compromiso de continuidad con respecto a la empresa. No se considera que sea difícil conseguir otro trabajo como el actual y en este sentido no es la principal razón de permanencia por parte de la mayoría de los encuestados.

Tabla 24 P16 Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo

Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	2	6,5	6,7	10,0
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	8	25,8	26,7	36,7
	De acuerdo	13	41,9	43,3	80,0
	En total acuerdo	6	19,4	20,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se obtiene un porcentaje de 61,9% que manifiesta su compromiso de continuidad respecto de su permanencia en la organización. Esta dimensión del compromiso de continuidad en el aspecto personal sí mantiene a los empleados en la actual organización puesto que podrían presentarse desajustes ante una eventual decisión de abandono de la organización.

Tabla 25 P17 Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	8	25,8	26,7	30,0
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	7	22,6	23,3	53,3
	De acuerdo	10	32,3	33,3	86,7
	En total acuerdo	4	12,9	13,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se obtiene un 57,1% que manifiesta el compromiso de continuidad respecto de la permanencia en la organización porque muchas cosas podrían afectarse con una eventual decisión de abandono de la empresa actualmente.

De acuerdo con el análisis hecho de las variables que contienen el **compromiso de continuidad se obtiene un promedio de 47,6%** en referencia a beneficios de otras empresas, oportunidad de conseguir un trabajo igual, la dificultad de emplearse afuera, consecuencias de una decisión de abandono de la empresa. **Destaca sin embargo con un 61,9% y 57,1% las variables de dejar la empresa por afectación a la vida personal del empleado.** A pesar de esto pesa más el compromiso afectivo como está escrito más arriba.

4.1.3 Compromiso normativo

Tabla 26 P2 Siento la obligación moral de permanecer en esta empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	3	9,7	10,0	13,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	10	32,3	33,3	46,7
	De acuerdo	10	32,3	33,3	80,0
	En total acuerdo	6	19,4	20,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se tiene que un 53,9% manifiesta su compromiso de tipo normativo que le impulsa a mantenerse dentro de la organización. Esto tiene significa que los valores morales tienen todavía influencia importante en los empleados a pesar de que se puede creer que la sociedad ha dejado de lado la práctica de tales dimensiones.

Tabla 27 P5 Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar mi trabajo

Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	2	6,5	6,7	6,7
	En desacuerdo	4	12,9	13,3	20,0
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	11	35,5	36,7	56,7
	De acuerdo	8	25,8	26,7	83,3
	En total acuerdo	5	16,1	16,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se obtiene que un 44,4% manifiesta su compromiso de tipo normativo con respecto a la continuidad dentro de la empresa. Se ratifica la práctica de valores por parte de las personas dentro de la organización, pues están tomando actitudes dentro de lo moral. Esto es deseable pues se suma a la cultura organizacional.

Tabla 28 P6 Me sentiría culpable si dejo ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado

Me sentiría culpable si dejo ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	3	9,7	10,0	10,0
	En desacuerdo	8	25,8	26,7	36,7
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	5	16,1	16,7	53,3
	De acuerdo	9	29,0	30,0	83,3
	En total acuerdo	5	16,1	16,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se obtiene que un 47,7% manifiesta su compromiso de tipo normativo con respecto a su permanencia en la organización. Específicamente, se cree que la empresa ha contribuido y se siente el sentimiento de culpa que puede ser un estímulo para la actitud deseable de colaboradores.

Tabla 29 P9 Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente

Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	2	6,5	6,7	6,7
	En desacuerdo	7	22,6	23,3	30,0
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	7	22,6	23,3	53,3
	De acuerdo	9	29,0	30,0	83,3
	En total acuerdo	5	16,1	16,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se obtiene que un 46,1% manifiesta su compromiso de tipo normativo con respecto a su continuidad dentro de la organización. Significa solidaridad y práctica de valores que hacen que las personas actúen no sólo por motivos prácticos sino por moralidad y hacer las cosas correctas. Claro, hay un porcentaje de gente que no le importa demasiado esta faceta.

Tabla 30 P14 La empresa donde trabajo merece mi lealtad

La empresa donde trabajo merece mi lealtad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	3,2	3,3	3,3
	En desacuerdo	1	3,2	3,3	6,7
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	2	6,5	6,7	13,3
	De acuerdo	17	54,8	56,7	70,0
	En total acuerdo	9	29,0	30,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Un 57,1% manifiesta su compromiso de tipo normativo con respecto a la continuidad dentro de la organización. Aquí la mayoría tiene un concepto elevado de su empresa en el sector en que se desenvuelve y por ello consideran que merece la lealtad. De hecho es una empresa muy bien posicionada.

Tabla 31 P18 Creo que le debo mucho a esta empresa

Creo que le debo mucho a esta empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	2	3,1	3,2	3,2
	En desacuerdo	5	7,8	7,9	11,1
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	20	31,3	31,7	42,9
	De acuerdo	23	35,9	36,5	79,4
	En total acuerdo	13	20,3	20,6	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se obtiene que un 57,1% manifiesta el compromiso de tipo normativo con respecto a su permanencia dentro de la organización. Dicen que la empresa les ha dado bastante y por ello moralmente se sienten comprometidos.

En resumen, para el **compromiso normativo se tiene un promedio de 51,05%** con relación a las variables de estudio como deber moral, lealtad, sentido de culpabilidad y solidaridad y lo correcto de la conducta de los individuos. **Se destaca la lealtad y la reciprocidad a la empresa con 57,1% cada una de ellas.**

Finalmente, el promedio del compromiso organizacional general de los empleados en sus tres componentes afectivo, de continuidad y normativo se ubica en el 54,57%. Autores consideran que la combinación del compromiso afectivo y normativo es la deseable, en este caso, el promedio de compromiso se eleva a un 58,06%.

SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 32 P1 ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente satisfecho	8	25,8	26,7	26,7
	Satisfecho	12	38,7	40,0	66,7
	Muy Satisfecho	10	32,3	33,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Un 71,4% indica su satisfacción de trabajar actualmente en la organización, como se colige es un porcentaje mayoritario para este ítem. Esto significaría un apego a la organización que podría manifestarse por su compromiso con ella. Esta es una percepción general de satisfacción con la empresa.

Tabla 33 P2 ¿Conoce la historia y trayectoria de su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	3	4,7	4,8	4,8
	Algo satisfecho	9	14,1	14,3	19,0
	Medianamente satisfecho	12	18,8	19,0	38,1
	Satisfecho	31	48,4	49,2	87,3
	Muy Satisfecho	8	12,5	12,7	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Se obtiene que un 61,9% expresa su satisfacción de conocer la organización en la que prestan su colaboración. También aquí se halla un porcentaje mayoritario que significaría el compromiso afectivo de los colaboradores hacia su empresa. Algo que se conoce es algo que se valora e interesa.

Tabla 34 P3 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	1	3,2	3,3	3,3
	Medianamente satisfecho	4	12,9	13,3	16,7
	Satisfecho	7	22,6	23,3	40,0
	Muy Satisfecho	18	58,1	60,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas la mayoría expresa su satisfacción con las funciones y responsabilidades asignadas dentro de la empresa, un 80,9%, se puede deducir que es manifestación de un compromiso. Indica la percepción de orden y justicia en esta faceta del trabajo por parte de la dirección, evitando duplicación de funciones y optimización de recursos.

Tabla 35 P4 ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	3	4,7	4,8	4,8
	Algo satisfecho	2	3,1	3,2	7,9
	Medianamente satisfecho	11	17,2	17,5	25,4
	Satisfecho	14	21,9	22,2	47,6
	Muy Satisfecho	33	51,6	52,4	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas la mayoría manifiesta su satisfacción en cuanto a la manera que debe realizar sus tareas, representa un 74,6, esto ratifica el compromiso de los colaboradores con su empresa. Si hay claridad en la ejecución de tareas se optimiza los esfuerzos y tiene que ver con la eficiencia y eficacia.

Tabla 36 P5 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo satisfecho	1	3,2	3,3	3,3
	Medianamente satisfecho	3	9,7	10,0	13,3
	Satisfecho	17	54,8	56,7	70,0
	Muy Satisfecho	9	29,0	30,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, la mayoría expresa su satisfacción en esta pregunta sobre motivación y gusto por la tarea, quiere decir de otra forma que se halla comprometido con su empresa. Representa un 84,2%. La satisfacción por el trabajo permite a las personas aprovechar sus esfuerzos, se traduce en eficiencia y eficacia.

Tabla 37 P6 ¿Es gratificante para usted el nombre de la empresa y su posición en el sector?

¿Es gratificante para usted el nombre de la empresa y su posición en el sector?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo satisfecho	2	3,1	3,2	3,2
	Medianamente satisfecho	8	12,5	12,7	15,9
	Satisfecho	15	23,4	23,8	39,7
	Muy Satisfecho	38	59,4	60,3	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, un 84,1% que representa una gran mayoría expresa la satisfacción de la posición y el nombre que tiene su empresa dentro del sector, esto ratifica que se hallan comprometidos. Manifiesta el orgullo de pertenencia a una organización.

Tabla 38 P7 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	6,5	6,7	6,7
	Algo satisfecho	1	3,2	3,3	10,0
	Medianamente satisfecho	14	45,2	46,7	56,7
	Satisfecho	8	25,8	26,7	83,3
	Muy Satisfecho	5	16,1	16,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que el 47,6 está medianamente satisfecho con las condiciones salariales que brinda la empresa a sus colaboradores frente a un casi 39,7% que expresan su satisfacción. Sin embargo, podría haberse esperado que el porcentaje de satisfacción sea todavía más bajo, esto puede deberse a muchos factores, pero se puede creer que de acuerdo con el cuestionario de compromiso aplicado puede estar influyendo el compromiso de continuidad dadas las condiciones actuales del país.

Tabla 39 P8 ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

¿Cómo califica su relación con los compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	3,1	3,2	3,2
	Algo satisfecho	5	7,8	7,9	11,1
	Medianamente satisfecho	9	14,1	14,3	25,4
	Satisfecho	23	35,9	36,5	61,9
	Muy Satisfecho	24	37,5	38,1	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, la mayoría expresa su satisfacción con la relación con los demás colaboradores de la empresa, esto es, un 74,6%, esto quiere decir un buen clima laboral que favorece el compromiso de los empleados, puede permitir esto el trabajo en equipo y evitar conflictos.

Tabla 40 P9 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	3	9,7	10,0	10,0
	Algo satisfecho	3	9,7	10,0	20,0
	Medianamente satisfecho	5	16,1	16,7	36,7
	Satisfecho	11	35,5	36,7	73,3
	Muy Satisfecho	8	25,8	26,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que la mayoría o sea el 58,7 expresa que le resulta fácil compartir sus opiniones con el grupo de trabajo, esto podría decir de su compromiso para con su organización. Hace relación al trabajo en equipo que facilita la consecución de las metas de la empresa evitando conflictos.

Tabla 41 P10 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	3,1	3,2	3,2
	Algo satisfecho	2	3,1	3,2	6,3
	Medianamente satisfecho	9	14,1	14,3	20,6
	Satisfecho	18	28,1	28,6	49,2
	Muy Satisfecho	32	50,0	50,8	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, un 79,4% expresa que se siente parte de un equipo de trabajo, esto significaría gente que está comprometida con la empresa y sus compañeros, también sentido de pertenencia que tiene que ver con el compromiso afectivo. Facilita las tareas promoviendo creatividad y liderazgo.

Tabla 42 P11 ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	6,5	6,7	6,7
	Algo satisfecho	1	3,2	3,3	10,0
	Medianamente satisfecho	8	25,8	26,7	36,7
	Satisfecho	16	51,6	53,3	90,0
	Muy Satisfecho	3	9,7	10,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, la mayoría expresa la satisfacción con un 61,9% y cree que hay una comunicación correcta dentro de la empresa, esto crea un clima laboral favorable para el compromiso de los empleados. Se evita por otro lado, las interpretaciones equivocadas y se promueve la ejecución correcta de tareas.

Tabla 43 P12 ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?

¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	4	6,3	6,3	6,3
	Algo satisfecho	4	6,3	6,3	12,7
	Medianamente satisfecho	15	23,4	23,8	36,5
	Satisfecho	26	40,6	41,3	77,8
	Muy Satisfecho	14	21,9	22,2	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que el 63,5%, es decir, la mayoría expresa su satisfacción en cuanto a que conoce las tareas que desempeñan otras áreas, esto obviamente significaría gente comprometida con la organización. El conocimiento significa valoración del trabajo de otras personas que incluye respeto y trabajo en equipo.

Tabla 44 P13 ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	6,5	6,7	6,7
	Algo satisfecho	1	3,2	3,3	10,0
	Medianamente satisfecho	9	29,0	30,0	40,0
	Satisfecho	10	32,3	33,3	73,3
	Muy Satisfecho	8	25,8	26,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, el 57,1% se siente partícipe de los éxitos y fracasos del área de trabajo, esto es sentido de compromiso con los compañeros y la empresa. Permite ver que existe trabajo en equipo, solidaridad y direccionamiento con los objetivos de la organización.

Tabla 45 P14 ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	3,1	3,2	3,2
	Algo satisfecho	2	3,1	3,2	6,3
	Medianamente satisfecho	15	23,4	23,8	30,2
	Satisfecho	19	29,7	30,2	60,3
	Muy Satisfecho	25	39,1	39,7	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que el 69,9% manifiesta su satisfacción en el conocimiento de los riesgos y las medidas de prevención que se relaciona con su puesto de trabajo. Evitar los accidentes de trabajo es fundamental para la seguridad de los colaboradores que redunda en la marcha normal de la empresa.

Tabla 46 P15 ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente satisfecho	11	35,5	36,7	36,7
	Satisfecho	14	45,2	46,7	83,3
	Muy Satisfecho	5	16,1	16,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, hay un 60,3% de gente satisfecha porque dice que su área o línea de trabajo está bien organizada. Esto significa una buena dirección y el mensaje es que hay preocupación y es de esperar comprometimiento del personal.

Tabla 47 P16 ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo satisfecho	4	6,3	6,3	6,3
	Medianamente satisfecho	10	15,6	15,9	22,2
	Satisfecho	28	43,8	44,4	66,7
	Muy Satisfecho	21	32,8	33,3	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que un 77,7% manifiesta la satisfacción con las condiciones de la línea de trabajo en cuanto a la seguridad. Esto manifiesta la preocupación de la dirección lo que mejora la percepción del colaborador contribuyendo a su compromiso con la empresa.

Tabla 48 P17 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	6,5	6,7	6,7
	Algo satisfecho	2	6,5	6,7	13,3
	Medianamente satisfecho	12	38,7	40,0	53,3
	Satisfecho	10	32,3	33,3	86,7
	Muy Satisfecho	4	12,9	13,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que un 46% está medianamente satisfecho con el reparto de las cargas de trabajo. Aquí habría que tomar en cuenta porque puede afectar a los demás índices examinados si las personas sienten injusticia o explotación.

Tabla 49 P18 ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo satisfecho	1	1,6	1,6	1,6
	Medianamente satisfecho	11	17,2	17,5	19,0
	Satisfecho	23	35,9	36,5	55,6
	Muy Satisfecho	28	43,8	44,4	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, el 80,9% manifiesta su satisfacción de mantener el lugar de trabajo limpio y sin obstáculos. Esto permitiría deducir el compromiso que tienen con respecto a la empresa. Es de esperar que sea una actitud natural y no obligada.

Tabla 50 P19 ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo satisfecho	2	6,5	6,7	6,7
	Medianamente satisfecho	1	3,2	3,3	10,0
	Satisfecho	11	35,5	36,7	46,7
	Muy Satisfecho	16	51,6	53,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, hay un 88,9% que está satisfecho porque puede realizar su actividad con seguridad. Esto contribuye grandemente al compromiso de la gente pues percibe que existe preocupación por parte de la dirección hacia los colaboradores.

Tabla 51 P20 ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	1	1,6	1,6	1,6
	Algo satisfecho	6	9,4	9,5	11,1
	Medianamente satisfecho	14	21,9	22,2	33,3
	Satisfecho	21	32,8	33,3	66,7
	Muy Satisfecho	21	32,8	33,3	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que un 66,6% de personas está satisfecho con el conocimiento de los protocolos para casos de emergencia, esto significa seguridad de las personas y puede contribuir a su compromiso con la empresa. Es cumplimiento de estándares.

Tabla 52 P21 ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo satisfecho	2	6,5	6,7	6,7
	Medianamente satisfecho	1	3,2	3,3	10,0
	Satisfecho	11	35,5	36,7	46,7
	Muy Satisfecho	16	51,6	53,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que un altísimo 85,7% manifiesta su satisfacción porque la empresa atiende el requerimiento de equipos de protección individual que son necesarios para desenvolver la actividad. Lógicamente esto contribuye al compromiso del empleado con su empresa.

Tabla 53 P22 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	3	4,7	4,8	4,8
	Algo satisfecho	6	9,4	9,5	14,3
	Medianamente satisfecho	9	14,1	14,3	28,6
	Satisfecho	20	31,3	31,7	60,3
	Muy Satisfecho	25	39,1	39,7	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, un 71,4% expresa su satisfacción de recibir la formación necesaria para realizar en forma correcta su actividad laboral. Se puede deducir que esto contribuiría al compromiso de los colaboradores con la empresa. Significa desempeño correcto de las actividades promoviendo la eficiencia y efectividad.

Tabla 54 P23 ¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo satisfecho	1	3,2	3,3	3,3
	Medianamente satisfecho	3	9,7	10,0	13,3
	Satisfecho	8	25,8	26,7	40,0
	Muy Satisfecho	18	58,1	60,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, un alto porcentaje de 85,7% manifiesta la satisfacción en relación a haber recibido formación necesaria en prevención de riesgos al incorporarse al trabajo. Esto permite observar la preocupación de la dirección en este ítem. Evitar accidentes de trabajo redundará en beneficio laboral.

Tabla 55 P24 Cuando necesita formación específica al margen del plan de formación, ¿Ha sido satisfecha?

Cuando necesita formación específica al margen del plan de formación, ¿Ha sido satisfecha?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo satisfecho	4	6,3	6,3	6,3
	Medianamente satisfecho	12	18,8	19,0	25,4
	Satisfecho	27	42,2	42,9	68,3
	Muy Satisfecho	20	31,3	31,7	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, un 74,6% manifiesta su satisfacción de ser atendido en una formación fuera de lo preestablecido, por tanto puede sentir una obligación moral de corresponder a la empresa, esto tiene relación con el compromiso normativo.

Tabla 56 P25 Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona

Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	6,5	6,7	6,7
	Algo satisfecho	1	3,2	3,3	10,0
	Medianamente satisfecho	8	25,8	26,7	36,7
	Satisfecho	8	25,8	26,7	63,3
	Muy Satisfecho	11	35,5	36,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, se obtiene que el 60,3% manifiesta su satisfacción de que la empresa satisfaga la formación específica necesaria ante los cambios que se implementan. Los cambios crean tensión en las personas, pero el conocimiento y la formación recibida contribuye a suavizar el proceso.

Tabla 57 P26 La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional

¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	4	6,3	6,3	6,3
	Algo satisfecho	18	28,1	28,6	34,9
	Medianamente satisfecho	19	29,7	30,2	65,1
	Satisfecho	13	20,3	20,6	85,7
	Muy Satisfecho	9	14,1	14,3	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Luis Tello

Interpretación:

Según la información obtenida a través de las encuestas aplicadas, el 34,9% está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que brinda la empresa. Esta faceta de la gestión del talento humano es una debilidad en esta empresa. La oportunidad de hacer carrera es un factor de retener personal clave.

Conclusión

La satisfacción alcanza un promedio moderado de 69,04%, destaca aspectos como definición de funciones y responsabilidades, motivación en el trabajo, nombre de la empresa, limpieza, realización del trabajo en forma segura, equipos de protección y formación básica sobre riesgos laborales con porcentajes mayores al 80%. La menor satisfacción corresponde a condiciones salariales (40%), cargas de trabajo (46%) y oportunidades de desarrollo profesional (34,9%).

4.2 Estadísticos

Se aplicó el coeficiente de Spearman que es una prueba no paramétrica y se utiliza para medir la correlación de dos variables cualitativas ordinales como es el caso del presente estudio (Ilustración 12). Esto permite determinar si existe o no relación entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral, es decir aceptar o no la hipótesis alternativa H_i vs la alternativa nula H_o . Como se conoce el coeficiente oscila entre 0 y ± 1 , que manifiesta una correlación positiva o negativa según el caso. Para esto se utilizó el SPSS 24.0.

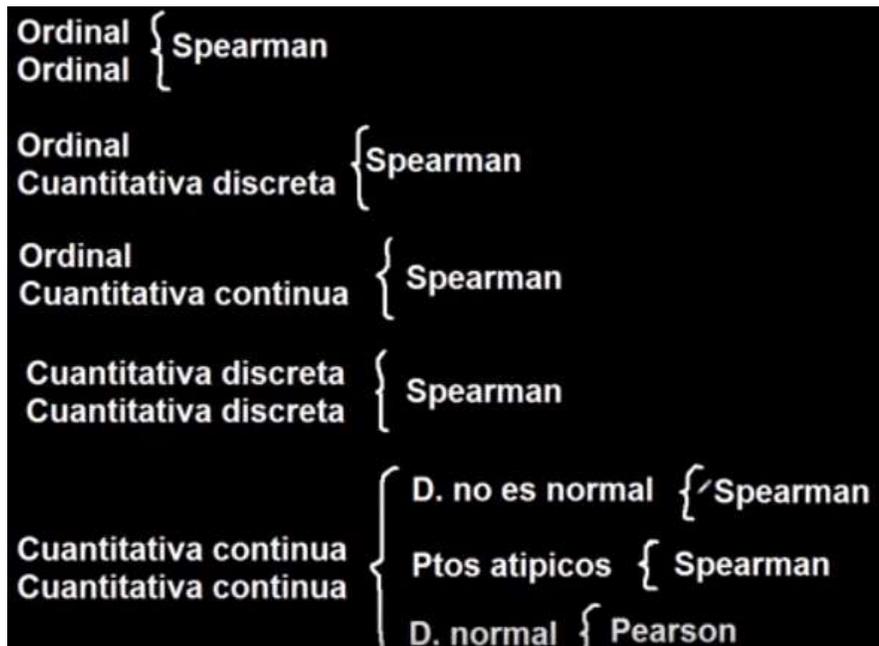


Ilustración 12 Coeficiente de correlación de Spearman

Fuente: rescatado de <https://www.youtube.com/watch?v=wEMdQvZDVUw>

Interpretación del coeficiente de Spearman

Cuando el signo es positivo la correlación es directa: si los valores de la variable son altos, también lo serán los de la variable dependiente.

Si el signo es negativo se trata de una correlación inversa: más altos valores para la variable independiente, valores más bajos para la variable dependiente.

La relación será alta, moderada, etc. según el valor que tome el coeficiente como se ve en la ilustración siguiente.

VALOR NUMÉRICO	INTERPRRETACIÓN
0	Relación nula
0 – 0,2	Relación muy baja
0,2 – 0,4	Relación baja
0,4 – 0,6	Relación moderada
0,6 – 0,8	Relación alta
1	Relación perfecta

Fuente: (Sierra, 2018)

Ilustración 13 Interpretación del coeficiente de Spearman

Comprobación de relación entre las variables

Se aplicó la prueba de Spearman para determinar la asociación entre:

- Compromiso Afectivo y Satisfacción Laboral
- Compromiso de Continuidad y Satisfacción Laboral
- Compromiso Normativo y Satisfacción Laboral
- *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral*

Tabla 58 Prueba de Spearman entre compromiso afectivo y satisfacción laboral

			Compromiso _afectivo	Satisfaccion
Rho de Spearman	Compromiso_afectivo	Coefficiente de correlación	1,000	-,062
		Sig. (bilateral)	.	,630
		N	63	63
	Satisfaccion	Coefficiente de correlación	-,062	1,000
		Sig. (bilateral)	,630	.
		N	63	63

Interpretación

El coeficiente de Spearman rho = -,062 indica correlación inversa muy baja de las variables. El valor de significancia ,630 o sea un valor de p ($> 0,05$) demuestra que No existe relación lineal entre compromiso afectivo y satisfacción laboral.

Tabla 59 Prueba de Spearman entre compromiso de continuidad y satisfacción laboral

			Compromiso _continuidad	Satisfaccion
Rho de Spearman	Compromiso_continuidad	Coefficiente de correlación	1,000	-,130
		Sig. (bilateral)	.	,309
		N	63	63
	Satisfaccion	Coefficiente de correlación	-,130	1,000
		Sig. (bilateral)	,309	.
		N	63	63

Interpretación

El coeficiente de Spearman $\rho = -.130$ indica correlación inversa muy baja de las variables. El valor de significancia ,309 o sea un valor de $p (> 0,05)$ demuestra que No existe relación lineal entre compromiso de continuidad y satisfacción laboral.

Tabla 60 Coeficiente de Spearman entre compromiso normativo y satisfacción laboral

			Correlaciones	
			Compromiso _normativo	Satisfaccion
Rho de Spearman	Compromiso_normativo	Coeficiente de correlación	1,000	-,118
		Sig. (bilateral)	.	,356
		N	63	63
	Satisfaccion	Coeficiente de correlación	-,118	1,000
		Sig. (bilateral)	,356	.
		N	63	63

Interpretación

El coeficiente de Spearman $\rho = -.118$ indica correlación inversa muy baja de las variables. El valor de significancia ,356 o sea un valor de $p (> 0,05)$ demuestra que No existe relación lineal entre compromiso normativo y satisfacción laboral.

Tabla 61 Coeficiente de Spearman entre compromiso organizacional y satisfacción laboral

			Correlaciones	
			Compromiso	Satisfaccion
Rho de Spearman	Compromiso	Coeficiente de correlación	1,000	-,108
		Sig. (bilateral)	.	,401
		N	63	63
	Satisfaccion	Coeficiente de correlación	-,108	1,000
		Sig. (bilateral)	,401	.
		N	63	63

Interpretación

El coeficiente de Spearman $\rho = -.108$ indica correlación inversa muy baja de las variables. El valor de significancia ,401 o sea un valor de $p (> 0,05)$ demuestra que no existe relación lineal entre compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Conclusión

Contraste de Hipótesis:

H₀: No existe relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral.

H₁: Existe relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral.

El coeficiente de Spearman $\rho = -.108$ indica correlación inversa muy baja de las variables. El valor de significancia ,401 o sea un valor de $p (> 0,05)$ demuestra que no existe relación lineal entre las variables. Por lo tanto, se descarta la hipótesis H₁ y se acepta la hipótesis nula H₀, es decir No existe relación entre las variables (1) Compromiso Organizacional y (2) Satisfacción Laboral.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de aplicar el cuestionario de Meyer y Allen que consta de 18 ítems y que mide el compromiso en tres dimensiones: afectiva, de continuidad y normativo, y por otro lado el cuestionario de Coexphal-Euroempleo de satisfacción en las dimensiones de motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo y formación e información se concluye lo siguiente:

Los trabajadores manifiestan un compromiso moderado en las tres dimensiones afectiva, de continuidad y normativa. Sin embargo, destaca el compromiso afectivo y normativo frente al de continuidad, es decir, el apego y la obligación moral son más significativos que la percepción de los beneficios prácticos recibidos por parte de la organización. En este sentido, tienen mayor relevancia para los empleados sentirse como parte de una familia y cuando hablan de su empresa con otras personas; sienten además que deben ser leales y están comprometidos porque creen que le deben mucho a la empresa. Por otra parte, en la dimensión de continuidad obtienen mayor puntaje los aspectos del compromiso que hacen relación a sus decisiones personales de abandono de la empresa, dicho de otro modo, no creen que sea tan difícil conseguir otro trabajo o que obtengan los mismos beneficios.

Se encuentra una satisfacción general media de los empleados, destacan aspectos como la definición de funciones y responsabilidades, gusto por su trabajo, la seguridad y formación básica de prevención de riesgos laborales. Se obtiene menos satisfacción en los ítems que tienen que ver con el nivel de salarios, desarrollo profesional, oportunidad de carrera, las cargas de trabajo, expresar las opiniones y el reconocimiento.

Contrariamente a lo que se cree normalmente, se determina para el presente caso que no existe relación entre el compromiso y la satisfacción. Esto puede significar que un mejor predictor del desempeño, la rotación, la puntualidad e inclusive la productividad es el compromiso antes que la satisfacción. Es conveniente tener empleados altamente comprometidos pues la satisfacción podría ser una manifestación hacia ciertos aspectos del trabajo mientras que el compromiso es una actitud global, hacia la organización.

5.2 Recomendaciones

El compromiso organizacional es una variable a la que se le está dando mucha importancia en los últimos tiempos como un factor de retener personal clave en las organizaciones. Se recomienda entonces, profundizar y ampliar su estudio principalmente en las dimensiones afectiva y normativa. ¿Qué está pasando con los valores, hay concordancia entre los valores de la organización y los valores personales de los empleados?, por ejemplo.

Desarrollar prácticas saludables que mejoren el compromiso de los trabajadores en un marco más amplio del comportamiento, en donde también se tome en cuenta otros factores que puedan ser predictivos del compromiso.

Dar más apertura a las opiniones y el trabajo en equipo de modo que exista una sinergia que al mismo tiempo que mejore el compromiso, se propenda a la alineación hacia los objetivos tanto individuales como empresariales.

Generar espacios de desarrollo profesional y formación específica apuntando a la implementación de las ISO 9001 en la que la empresa quiere ingresar, pero que motiven a los trabajadores para un mejor desempeño y comprometimiento con la empresa.

Se recomienda socializar acerca del compromiso organizacional a los colaboradores aprovechando la coyuntura actual de la empresa en su afán de reestructuración, como un factor importante que puede contribuir positivamente.

CAPITULO VI

PROPUESTA

“PROGRAMA INTEGRAL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL”

6.1 Datos Informativos

Nombre de la Institución:	Mil Boots
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Parque Industrial Ambato
Teléfono:	(03) 243-4250
Responsable:	Luis Tello-Equipo de Talento Humano
Beneficiario:	Mil Boots
Tiempo estimado para la ejecución:	Inicio: Julio 2018 – Fin: Agosto 2018
Costo:	\$ 650
Financiamiento:	Recursos de la Empresa

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Actualmente se necesita empleados identificados con la organización y comprometidos con sus metas y objetivos. Si se logra un alto nivel de satisfacción laboral en los colaboradores esto contribuirá al mejoramiento de sus actitudes y comportamientos en las diferentes tareas.

Para determinar esta propuesta se consideró los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal operativo y administrativo de Mil Boots que evidenció los aspectos más relevantes en donde se puede aplicar un programa que permita reforzar la identificación y el compromiso.

En los últimos años viene creciendo el interés de estudiar el compromiso organizacional pues se lo ha empezado a considerar como uno de los factores que contribuye grandemente a

conseguir la participación proactiva de los empleados, porque su nivel de compromiso incide en la productividad por tanto en los resultados de las empresas.

6.3 Justificación de la Propuesta

La implementación del programa propuesto tiene como propósito la aplicación de los conceptos, fundamentos y enfoques del compromiso organizacional en el marco del desarrollo del talento humano, el mejoramiento del comportamiento, clima y cultura organizacionales y el direccionamiento estratégico en la consecución de los objetivos organizacionales.

Es importante por su carácter comportamental que contribuirá al fortalecimiento de los lazos entre empleados y organización fomentando la confianza entre colaboradores y jefes. Se parte de la premisa que lo que no se conoce no puede apreciar.

Tiene interés porque se enmarca en el contexto de la gestión de calidad y particularmente con la implementación de la familia de las normas ISO (International Estándar Organizati6n) en la que están ingresando muchas de las empresas del sector. Particularmente Mil Boots está interesada en las ISO 9001.

Los beneficiarios serán los empleados y la misma empresa pues se contribuirá al mejoramiento del clima y cultura obteniendo un mayor nivel de satisfacción, lo que l6gicamente incidirá en la eficiencia, eficacia y productividad.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Diseñar un Programa Integral de Compromiso Organizacional que contribuya a mejorar el compromiso de los empleados de la empresa.

6.4.2 Objetivos espec6ficos

1. Identificar los componentes del plan integral de compromiso organizacional para los empleados de la empresa de calzado Mil Boots.
2. Detallar los componentes del plan integral de compromiso organizacional para los empleados de la empresa Mil Boots.

3. Socializar los componentes del plan integral de compromiso organizacional para los empleados de la empresa Mil Boots.

6.5 Análisis de Factibilidad

Factibilidad económica

Se cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa dentro del marco de las acciones que desarrolla para la implementación de las ISO 9001 en la que viene trabajando de acuerdo con la planificación anual aprobada.

Organización

Mil Boots desde el más alto nivel busca el mejoramiento continuo de la empresa mediante la competitividad de sus diferentes componentes. Se está replanteando la misión y visión empresarial para responder a los nuevos retos del sector en las condiciones actuales y en este marco la socialización del programa integral de compromiso organizacional será un factor importante de mejoramiento.

Técnica

Es factible porque se cuenta con el conocimiento, experiencia y las herramientas para la implementación del programa. Además, los recursos, espacios y materiales necesarios no representan altos costes. También se debe mencionar que la inversión de tiempo no representa afectación de las labores de los empleados sino más bien posibilidad de mejoramiento de la actitud y conducta de los mismos.

Legal

No existe ningún impedimento legal en las normativas que rigen el funcionamiento de las empresas en el Ecuador para la ejecución de la propuesta.

6.6 Fundamentación

El compromiso organizacional se considera como una actitud general del empleado hacia el trabajo según Claire Rocha & Böhr Pelaez (2004). Esta actitud tiene mucha influencia en la organización y se relaciona directamente con el clima y la cultura organizacionales. Como mencionan Claire Rocha & Böhr Pelaez (2004):

Al tener a un empleado comprometido con la organización, el empleador asegura una permanencia, lealtad e identificación de sus recursos humanos, aspecto que puede llegar a disminuir significativamente los niveles de desempleo, rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación, factores que en los últimos tiempos han aumentado considerablemente generando altos costos en los procesos de selección, seguimiento y capacitación del personal (scielo, 2018).

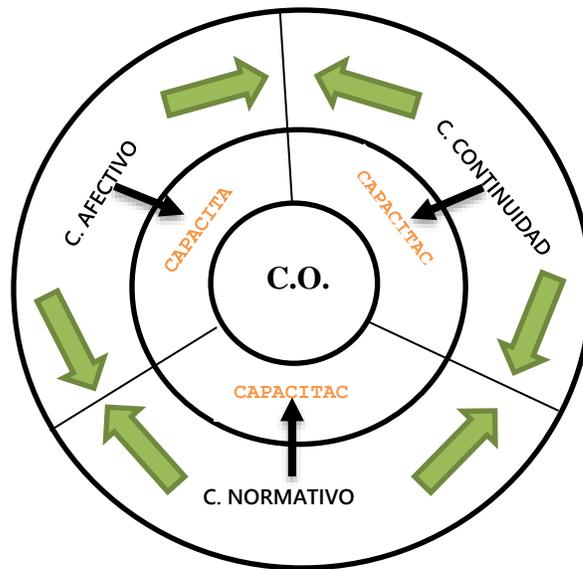
En este mismo sentido para Robbins (1999) citado por Claire Rocha & Böhrh Pelaez (2004):

El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (scielo, 2018).

Siendo tan importante este constructo es fundamental su conocimiento no solo por la dirección sino más bien por todos los colaboradores de la organización. Por ello se propone el programa integral de compromiso organizacional fundamentalmente basado en las dimensiones estudiadas por Meyer y Allen (1991) que proponen un concepto tridimensional del mismo: afectivo, de continuidad y normativo. Se justifica porque atiende a todos los niveles del ser humano como ser holístico: cognitivo, afectivo, valores y como ser social. Uno de los retos actuales de la dirección y gestión del talento humano “radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo” (scielo, 2018)

A continuación, un esquema general de la propuesta:

Ilustración 14 Esquema general del plan integral de compromiso organizacional



*Fuente: Meyer y Allen (1991)
Adaptado por: Luis Tello*

Se podría hacer una pregunta básica: ¿Cuál de las dimensiones del compromiso tiene prelación en el desarrollo del compromiso de los colaboradores en una empresa? A pesar de que cada empresa se constituye en un sistema único, cabría desarrollar las tres dimensiones, obviamente no todas en el mismo nivel. ¿Cuál es entonces la combinación ideal?

El mejoramiento de la actitud y conducta de un individuo es mayormente predecible partiendo de un alto compromiso afectivo, se tendría luego el de tipo normativo y más abajo el de continuidad.

6.7 Metodología: Modelo Operativo

6.7.1 Introducción

La dirección está empeñada actualmente en la implementación de las ISO 9001 en su camino hacia la calidad de manera que pueda estar a la altura de las necesidades actuales con sus clientes nacionales e internacionales. Uno de los aspectos a redefinir en ese esfuerzo tiene que ver con el planteamiento o replanteamiento de la visión y misión de la empresa, esto significa una reestructuración importante de la misma que involucra a todos sus componentes. Como se sabe actualmente las personas de una organización es el punto fundamental para cualquier proceso de mejoramiento o reestructuración, por tanto, en este marco uno de los factores a tomar en cuenta es contar con gente comprometida con el direccionamiento estratégico que permita contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos.

Siendo así, la socialización de un programa integral de compromiso organizacional puede contribuir a la internalización de los conceptos y valores de la organización en los colaboradores de la empresa que consiga gente comprometida y permita también retener personal clave.

6.7.2 Desarrollo de la propuesta de intervención

Se plantea tres ejes específicos del programa integral de compromiso organizacional:

1. Compromiso afectivo
2. Compromiso de continuidad
3. Compromiso normativo

6.7.3 Eje 1: Compromiso Afectivo

Tabla 62 Compromiso Afectivo

OBJETIVO: Integración, trabajo en equipo, flexibilidad al cambio.

EJE	TEMA	CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	TIEMPO
COMPROMISO AFECTIVO Identificación psicológica del individuo con su organización. Es fundamentalmente de tipo afectivo	Identificación Pertenencia Orgullo	. Motivación y valores: - Mis valores fundamentales - ¿Qué es lo que me mueve? . Identificación psicológica con los valores y filosofía de la organización . Ponerse la camiseta	- Charla introductoria - Relación y análisis de casos - Discusión en grupos - Mapa conceptual - Conclusiones - Los números  - Best team 	. Infocus . Pantalla . Computadora . Marcadores . Esferográficos . Lápices . Borradores . Cartulinas . Pegamento . Periódicos, revistas . Celulares	4 HORAS

		. Hablar de la empresa	- Tengo un mensaje 		
	Apego Sentido de familia Sentir los problemas de la empresa como propios	. Apego emocional . Solidaridad . Flexibilidad al cambio . Más allá del deber	- Room Scape  - Humor amarillo 		4 HORAS

Elaborado por: Luis Tello (2018)

6.7.4 Eje 2: Compromiso de Continuidad

OBJETIVO: valoración de las ventajas actuales y concientización de la realidad macroeconómica actual

Tabla 63 Compromiso de continuidad

EJE	TEMA	CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	TIEMPO
COMPROMISO DE CONTINUIDAD Apego de carácter material con la empresa.	Inversión personal en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo y esfuerzo realizado - Retribución al trabajo - Status de la empresa en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Charla introductoria - Relación y análisis de casos - Discusión en grupos - Mapa conceptual - Conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> . Infocus . Pantalla . Computadora . Marcadores . Esferográficos . Lápices . Borradores . Cartulinas . Pegamento . Periódicos, revistas . Celulares 	4 HORAS
	Oportunidades de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Edad y antigüedad - Nivel educativo-capacitación - Mercado laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - La clave del éxito  <ul style="list-style-type: none"> - Stop y risas 		2 HORAS

Elaborado por. Luis Tello (2018)

6.7.5 Eje 3: Compromiso Normativo

OBJETIVO: internalización e integración de los valores personales con los de la organización

Tabla 64 Compromiso Normativo

EJE	TEMA	CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	TIEMPO
COMPROMISO NORMATIVO También es de naturaleza emocional con un fuerte sentimiento de obligación hacia la empresa	Lealtad con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Posición de la empresa en el sector - Objetivos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición magistral - Relación de casos - Discusión en grupos - Mapa conceptual - Conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> . Infocus . Pantalla . Computadora . Marcadores . Esferográficos . Lápices . Borradores . Cartulinas . Pegamento . Periódicos, revistas . Celulares 	4 HORAS
	Obligación Moral	<ul style="list-style-type: none"> - Educación en valores - Reciprocidad con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Brainsstorm express  <ul style="list-style-type: none"> - Our target 		2 HORAS

Elaborado por: Luis Tello(2018)

6.8 Administración

El presente programa integral de compromiso organizacional será administrado por el investigador y la Unidad de Talento Humano de la empresa.

Tabla 65 Administración de la propuesta

MODULO	RESPONSABLE
Compromiso Afectivo	Ing. Luis Tello Equipo de Talento Humano
Compromiso de Continuidad	Ing. Luis Tello Equipo de Talento Humano
Compromiso Normativo	Ing. Luis Tello Equipo de Talento Humano

Elaborado por: Luis Tello (2018)

6.8.1 Recursos

Tabla 66 Recursos

OBJETIVO	COSTO	
Compromiso Afectivo	\$200	
Compromiso de Continuidad	\$200	
Compromiso Normativo	\$200	
Materiales	\$ 50	
TOTAL	\$ 650	

Elaborado por: Luis Tello (2018)

6.9 Previsión de la Evaluación

Toda actividad debe tener el seguimiento adecuado, el control y la evaluación que permita verificar si se están cumpliendo los procesos y rectificar y al final saber cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el caso presente se deberá evaluar todo el proceso que lleve a cabo con el objeto de determinar si se cumplieron o no las expectativas que posibilitará entre otras cosas mejorar la aplicación del programa.

Tabla 67 Previsión de evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué evaluar?	Conocer los resultados del programa integral de compromiso organizacional
¿A qué personas?	Empleados del nivel administrativo y operativo de la empresa
¿Sobre qué aspectos?	Mejoramiento del compromiso
¿Cuándo?	Cuando finalice el programa
¿Dónde?	Instalaciones de la empresa
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué herramientas?	Cuestionario

*Fuente: Investigación
Elaborado por: Luis Tello (2018)*

4.5. Bibliografía

Adalberto Chiavenato. (2001). *Administracion de recursos humanos 5ª*. Colombia: McGraw Hill.

Alarcón, J., Vaz, F., & Guisado, J. A. (2002). Análisis del síndrome de burnout: psicopatología, estilos de afrontamiento. *Revista de Psiquiatría de la Facultad de Medicina de Barcelona*, 358-381.

Alcantara Cardozo, B., Carneiro De Araújo, G., & Rodrigues Da Silva, C. (16 de Julio/Agosto de 2015). Comprometimento organizacional e gestão de bens materiais e patrimoniais em um empreendimento econômico solidário: um estudo em uma cooperativa de reciclagem. (U. P. MACKENZIE, Ed.) *RAM, Rev. Adm. MACKENZIE*, 16(4) • Sao Paulo, SP • Jul./Ago., 16(4), 15-42. doi:10.1590/1678-69712015

Alcantara Cardozo, B., Carneiro De Araújo, G., & Rodrigues Da Silva, C. (16 de Julio/Agosto de 2015). Comprometimento organizacional e gestão de bens materiais e patrimoniais em um empreendimento econômico solidário: um estudo em uma cooperativa de reciclagem. (U. P. MACKENZIE, Ed.) *Ram, Rev. ADM. MACKENZIE*, 16(4) • Sao Paulo, SP • Jul./Ago., 16(4), 15-42. doi:10.1590/1678-69712015

Alvarez LLorente, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional. Determinantes del compromiso organizacional*. Vigo- España.

Álvarez Llorente, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional. Determinantes del compromiso organizacional*. Vigo- España.

Alves, A., Bittencourt, A., Dorea, I., & Rodrigues, J. (2015). Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 51-61.

Ambriz, A. (s.f.). Obtenido de <http://alfambriz.tripod.com/gestionurbana/proyectointervencion.pdf>

- Andagoya Arias, J. M., & Arévalo González, A. J. (2017). Análisis de los efectos de la política arancelaria en la competitividad de la industria del calzado en el Ecuador para el período 1990-2013. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Andre Bazinet. (2004). *La Evaluación Del Rendimiento*. Barcelona: Herder.
- Balassiano, M., & Salles, D. (2012). Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. *Brazilian Administration Review*, 268-286.
- Becker H. S. (1960). Notas sobre el concepto de compromiso", *American Journal of Sociology*,, 32-40.
- Beckhard R. (2006). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami: Addison.
- Beheshtifar, M., & Herat, B. (2013). To Promote Employees Commitment via Perceived Organizational support. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 306. Recuperado el 03 de Enero de 2018, de <http://www.hrmars.com/admin/pics/1465.pdf>
- Belausteguigoitia I. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas*. Mexico : Trillas.
- Belias, D., Koustelios, A., & Gkolia, A. (2015). Leadership Style and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Int. J. Manag. Bus. Res*, 237-248.
- Bimos Elsa. (1983). *Test WENS*.
- Bretones F & Mañas. (2008). La organización creadora de clima y cultura. *Piramide*, 69- 92.
- Brunet L. (2000). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Cabrera G. (2002). Clima Organizacional de las empresas. *Psicología Social e Institucional*, 2 (1 - 19).
- Castillo Gaibor, V. N. (2017). El sector calzado: Los clúster naturales y su comportamiento en la región central del Ecuador. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chandrasekar, T., Chidambaram, V., Venkatraman, S., & Venugopal, V. (2015). The viability of neural network for modeling the impact of individual job satisfiers on work commitment in indian manufacturing unit. *Business: Teory and Practice*, 326-333.
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2011). Estudio de Relación Entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores de las Ferias Libres. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 39-60.
- Chiavenato, I. (2007). *El Capital humano en las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Claire Rocha, M., & Böhrt Pelaez, M. R. (Marzo de 2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008&lng=es&tlng=es.
- Cohen A. (2009). Una perspectiva basada en el valor en el compromiso en el trabajo. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, vol.33, pp 332-345..
- Córdova Pacheco, A. C., & Paredes, M. (2016). La política de salvaguardia y su impacto en la productividad del sector calzado de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua. *ENIAC*, 93-103.
- Cuadra-Peralta, A. A., Fuentes-Soto, L. K., Madueño-Soza, D., Veloso-Besio, C. B., & Bustos Meneses, Y. (2012). Mejorando el clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. *Fractal: Revista de Psicología*, 3-26.
- Cuesta Santos, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 287-299.

- de los Reyes González Ramos, M., & Molina Gómez, A. M. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, vol. 14, núm. 2, abril, 97-100.
- De Souza, M., Barreto, J., Dela, M., Puente, K., Dela, J., & Queiroz, a. (2014). Comprometimento Organizacional De Trabalhadores Da Vigilância. *Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro*, 655-677.
- Delgado, Y., & Jaik, A. (2017). *Clima y compromiso organizacional*. México: Instituto Universitario Anglo Español.
- Durán Lima, J., & Pellandra, A. (2017). La irrupción de China y su impacto sobre la estructura productiva y comercial en América Latina y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas.
- Emma Juaneda Ayensa y Leonor González Menorca. (2010). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso*. La Rioja- España: Grupo de investigadores FEDRA.
- Emma Juaneda Ayensa y Leonor González Menorca. (2010). *Definición, antecedentes y consecuencias del Compromiso*. La Rioja- España: Grupo de investigadores FEDRA.
- Fernando Arias & Víctor Espinosa. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Mexico: Trillas.
- Furnham Adrian. (2000). *“El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones . Londres: Oxford University .*
- Gómez Parada, E. J., & González Sarmiento, G. (2009). Proceso exportador de empresas Santanderianas de calzado a Ecuador y Venezuela. *LEBRET*, 154-170.
- González, T., & Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*, vol.78, n° 3, 401-414.
- Hernández S. (2012). *Administración Proceso y Estrategias para la Competitividad*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Hernández, E. D. (2007). Retos y perspectivas de la industria mexicana del calzado ante la apertura comercial. El impacto de la competencia con China. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*. Vol. XIV No 40, 95-121.
- Herrera Bulla, M. F. (2016). La innovación como una alternativa para hacer frente al dumping que impacta al sector manufacturero del calzado en Colombia a nivel de PYMES. Bogotá, Colombia.
- Hewitt, AON. (2017). Tendencias Globales del Compromiso 2017.
- Hurtado Arrieta, M. (Marzo de 2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura. *PIRHUA*. Piura, Perú: Repositorio Institucional.
- Kanning, U. P., & Hill, A. (2017). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages. *Journal of Business and Media Psychology*.
- Katsaros, K. K., & Tsirikas, A. N. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 37-50.
- Kreitner. (1997). *Comportamiento Organizacional*. España: Mc Graw Hill.
- Lima, L., Pires, D., Forte, E., & Medeiros, F. (2014). Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais de saúde da atenção básica. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 17-24.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 43, núm. 1, 3-15.
- Luzote, S., Verdinelli, M., & Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 947.967.

- MacNeil I. R. (2006). *Los contratos relacionales: lo que hacemos y no lo sabemos*. Wisconsin.
- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, vol. 40, núm. 88, mayo-agosto, 148-165.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mehech, C., Cordero, A., & Gómez, T. (Marzo de 2016). Medición del compromiso laboral su impacto en los resultados de la empresa . *Tesis*. Santiago, Chile.
- Mehech, C., Cordero, A., & Gómez, T. (Marzo de 2016). Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa. *Tesis*. Santiago, Chile.
- Mejía, A., & Montoya, A. (2010). Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo. *Universidad San Buenaventura*, 1-8.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones Ingeniería Industrial, vol. XXXIV, núm. 1, enero-abril. *Ingeniería Industrial*, 2-11.
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1990). Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with dichotomous format oriented to the professional psychologists. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 25-39.
- Méndez J. (2004). *Sociología de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization or organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.
- Milton Morales y Jhoana Villalobos. (2012). *Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en un centro de salud privado*. Maracaibo.
- Montenegro Valles, M. B. (2012). "El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública "Tame", en la unidad de negocio Quito periodo 2011-

2012. *Informe final del Trabajo Titulacion de Psicologa Industrial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas.
- Nath Gangai, K., & Agrawal, R. (2014). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *Int. J. Manag. Bus. Res*, 269-278.
- Navarrete F. (2005). Calidad de vida laboral. *Universidad del Valle de Atemajac*, 51.
- Newstron, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13a ed.). México: McGrawHill Interamericana.
- Nitz Cappi, M., & von Borell de Araujo, B. (31 de Diciembre de 2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. (L. F. Nascimento, Ed.) *Revista Eletrônica de Administração*, 82(3), 576-600. doi:10.1590/1413-2311.0782014.54843
- Núñez Espinoza. Marcelo Wilfrido, C. G. (2015). *"Los Niveles de Absentismo Laboral y su incidencia en el Compromiso Organizacional de los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Dirección Provincial Cotopaxi "*. Ambato.
- Núñez Flores, J. J. (2017). La planificación presupuestaria y toma de decisiones del sector de calzado del cantón Cevallos. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Núñez, Meneses, Vargas, & Zamora. (2016). Propuesta de estudio correlacional entre el compromiso organizacional y la productividad en pymes manufactureras de la zona metropolitana de Puebla. *STRATEGY, TECHNOLOGY & SOCIETY*, 11-42.
- Núñez, Meneses, Vargas, & Zamora. (2016). Propuesta de estudio correlacional entre el compromiso organizacional y la productividad en Pymes manufactureras de la zona Metropolitana de Puebla. *Strategy, Technology & Society*, 11-42.
- Peiro, J. M., & Prieto Alonso, F. (2014). *Tratado de Psicología del Trabajo II*. Valencia: SÍNTESIS.
- Peña Serna, M. A., & Toro Serna, L. M. (2016). *Caracterización del compromiso y la satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S*

en el marco de las empresas de servicios temporales. Manizales: info:eu-repo/semantics/bachelorThesis.

Pereira, I., Veloso, A., Soares, I., & Costa, P. (2017). Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: la mediación del engagement. *Cuadernos de Saúde Pública*.

Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1995). *Job satisfaction: Overall job satisfaction scale*. Barcelona: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Portero de la Cruz, S., & Vaquero Abellán, M. (2015). Desgaste profesional, estrés y satisfacción laboral del personal de enfermería en un hospital universitario. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 543-552.

Richard Williams. (2005). *RENDIMIENTO DEL PERSONAL*. Thomson .

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. (10 ma. Ed.)*. México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez Alva, J. P., Ortiz Puente de la Vega, J. H., Vera Zavala, G. E., Soto Carpio, J. J., & Delgado Palomino, J. A. (25 de Febrero de 2016). Satisfacción y Rotación Laboral en Personal de Empresas Mineras de Arequipa y Cusco. *Tesis para obtener el grado de Magister en Administración*. Arequipa, Perú.

Rojas, N. (2017). Satisfacción laboral e incidencia en el compromiso organizacional de docentes de centros de educación básica alternativa del ciclo avanzado de la región de Puno 2016. *Revista Científica Investigación Andina*, 17(1). Recuperado el 03 de Enero de 2018, de <http://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/352>

Rojas, N. (2017). Satisfacción laboral e incidencia en el compromiso organizacional de docentes de centros de educación básica alternativa del ciclo avanzado de la región puno 2016. *Revista Científica Investigación Andina*, 17(1). Recuperado el 03 de Enero de 2018, de <http://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/352>

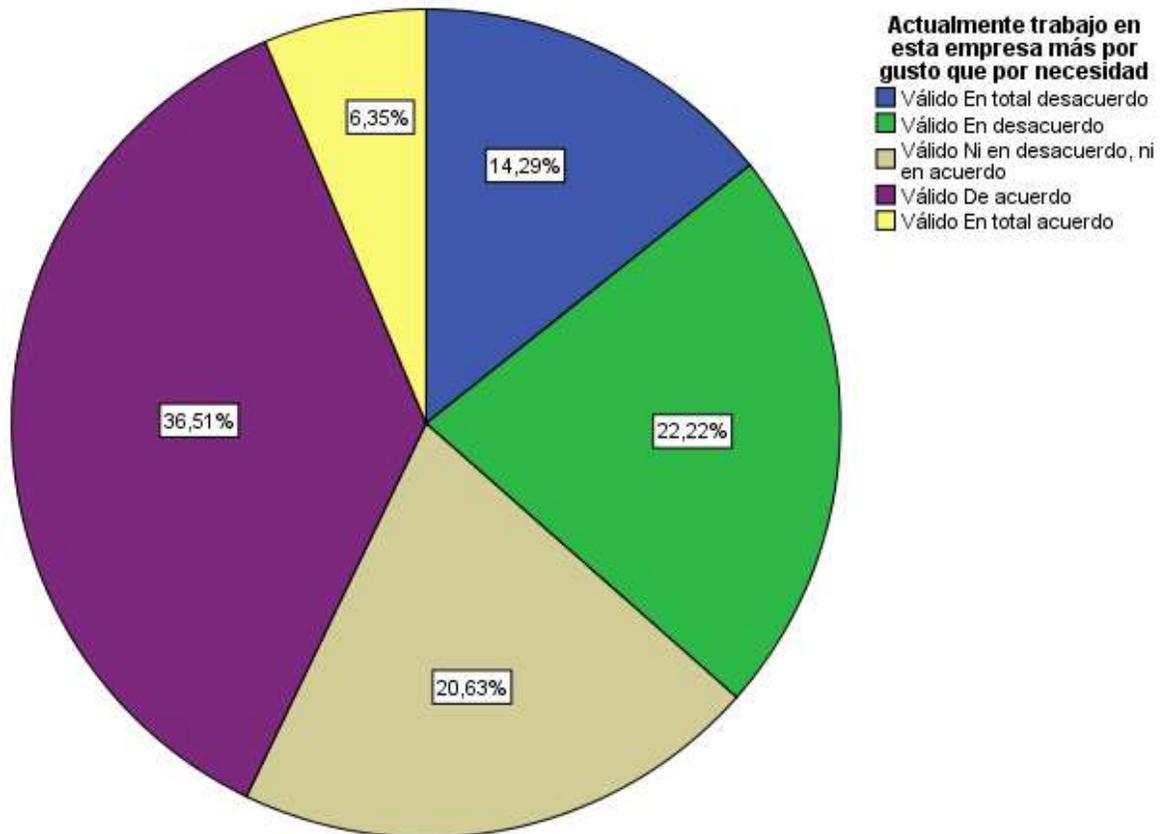
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 67-86.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 67-86.
- Salazar, M. A. (2016). *Caracterización del compromiso y la satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S en el marco de las empresas de servicios temporales*. Manizales: info:eu-repo/semantics/bachelorThesis.
- Sánchez Sellero, M. C., Sánchez Sellero, P., Cruz González, M. M., & Sánchez Sellero, F. J. (2013). Características organizacionais da satisfação no trabalho na Espanha. *Revista de Administração de Empresas*, 537-547.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (Noviembre de 2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Obtenido de Grupo de Estudos e Pesquisas Sobre Estresse e Burnout: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Schlett, C., & Ziegler, R. (2014). Job emotions and job cognitions as determinants of job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (1), 74-89.
- scielo. (2018). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008&lng=es&tlng=es
- Sierra, E. (2018). *scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/134574744/COEFICIENTE-DE-CORRELACION-DE-PEARSON-Y-SPEARMAN-DR-ENRIQUE-SIERRA>
- Solana, A. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escaa para medirla. *Alternativas en Psicología*.
- Stephen P. (2009). *Organizacional, Cultural*. Mexico: Pearson.

- Stumpo, G., & Rivas, D. (2013). *La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas - CEPAL.
- Thomé e Castro, L., Mendes Machado , P., Fava Neves, M., & Fava Scare, R. (2016). Satisfaction of private interest associations' members: a study with sugarcane producers in Brazil. *Revista de Administração*, 246-254.
- Velásquez-Durán, V. M., & Rosales-Ortega, R. (2011). Competencia y cooperación en la formación de un sistema productivo local: la organización industrial del calzado en León, Guanajuato. *Economía, Sociedad y Territorio. Vol XI, num. 37.*, 609-644.
- Vidal, M., Córdón, E., & de la Torre, J. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la retención del talento humano. *Universi Business Review*, 14-37.
- Villareal Segoviano, F. J. (2012). Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del calzado. *Revista Electrónica Nova Scientia N° 8 Vol. 4 (2)*, 165-202.
- Weerasinghe, Senawirathna, & Dedunu. (2017). Factors Affecting to Job Satisfaction of Banking Employees in Sri Lanka. *Business and Management Horizons*, 62-73.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. . *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Zayas-Agüero, P. M., & Báez-Santana, R. A. (2014). Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista. *Redalyc*, 1-12.

ANEXOS

Anexo 1 Gráficos - Compromiso Organizacional

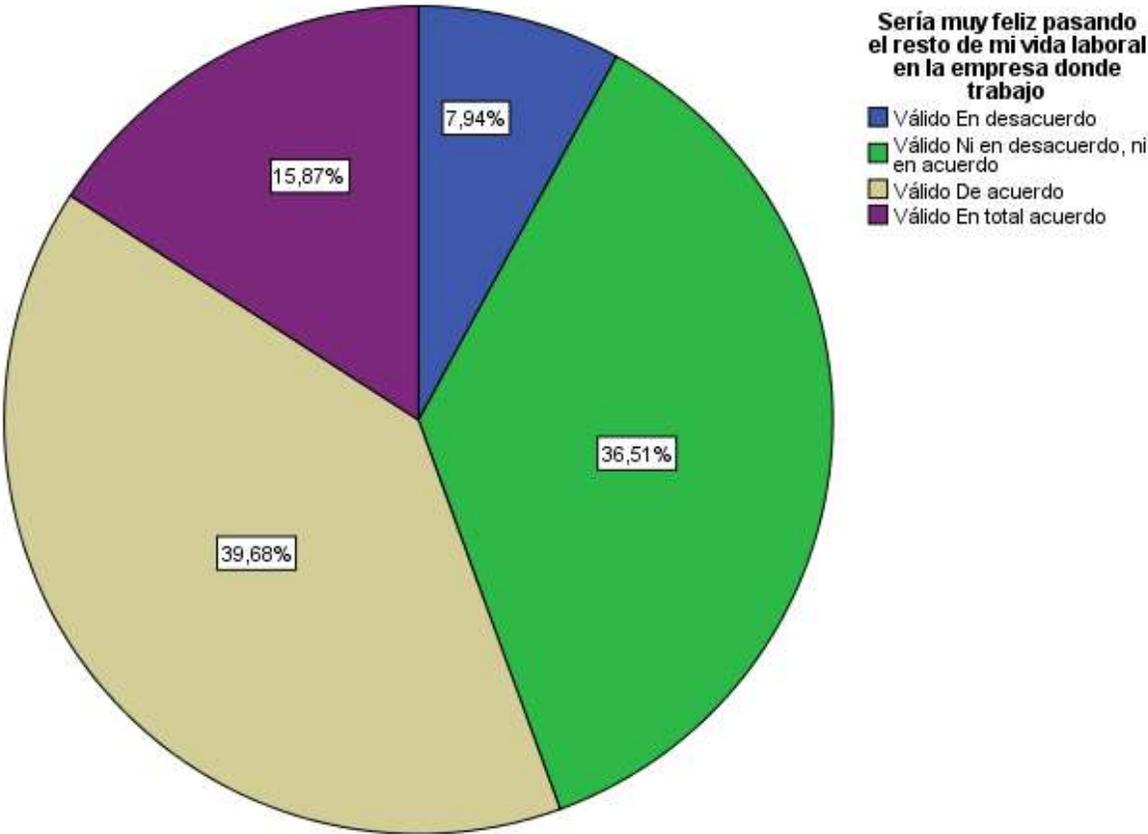
Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad
Porcentaje válido



Fuente: Encuestas

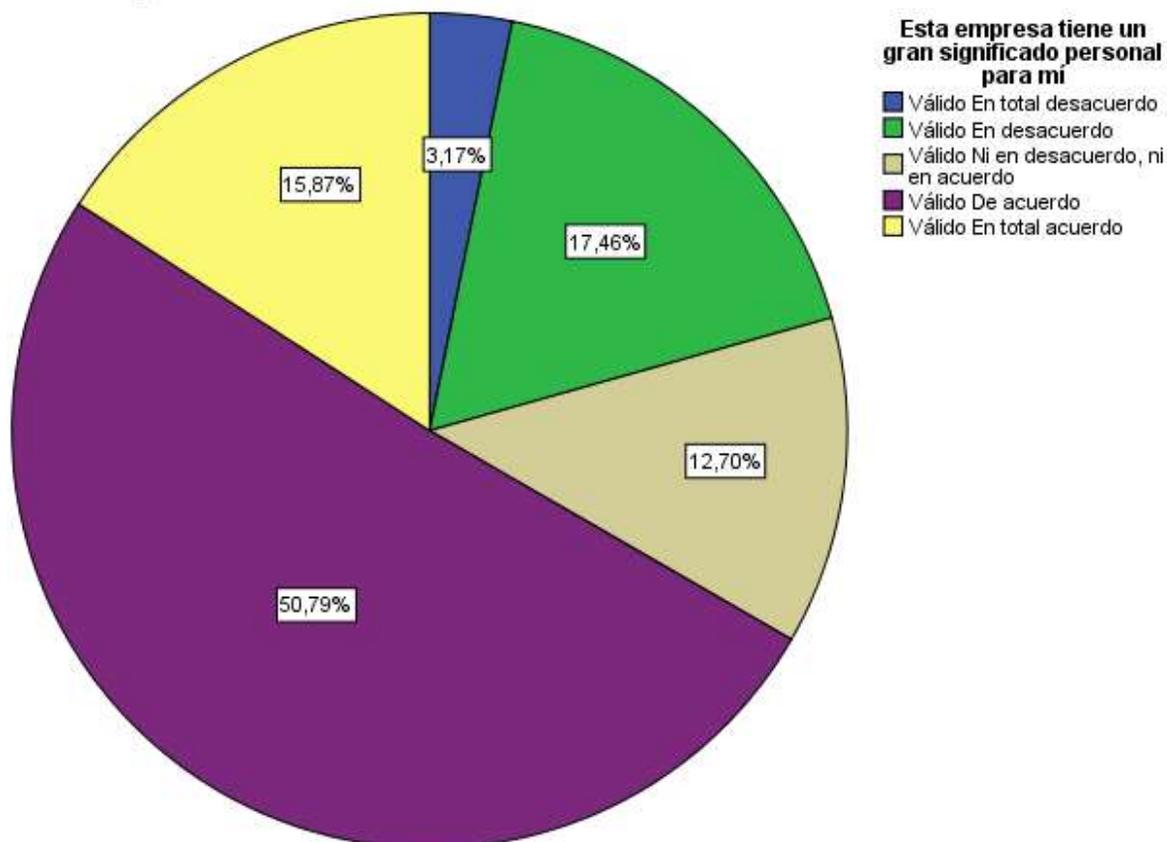
Elaborado por: Luis Tello

Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo...



*Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello*

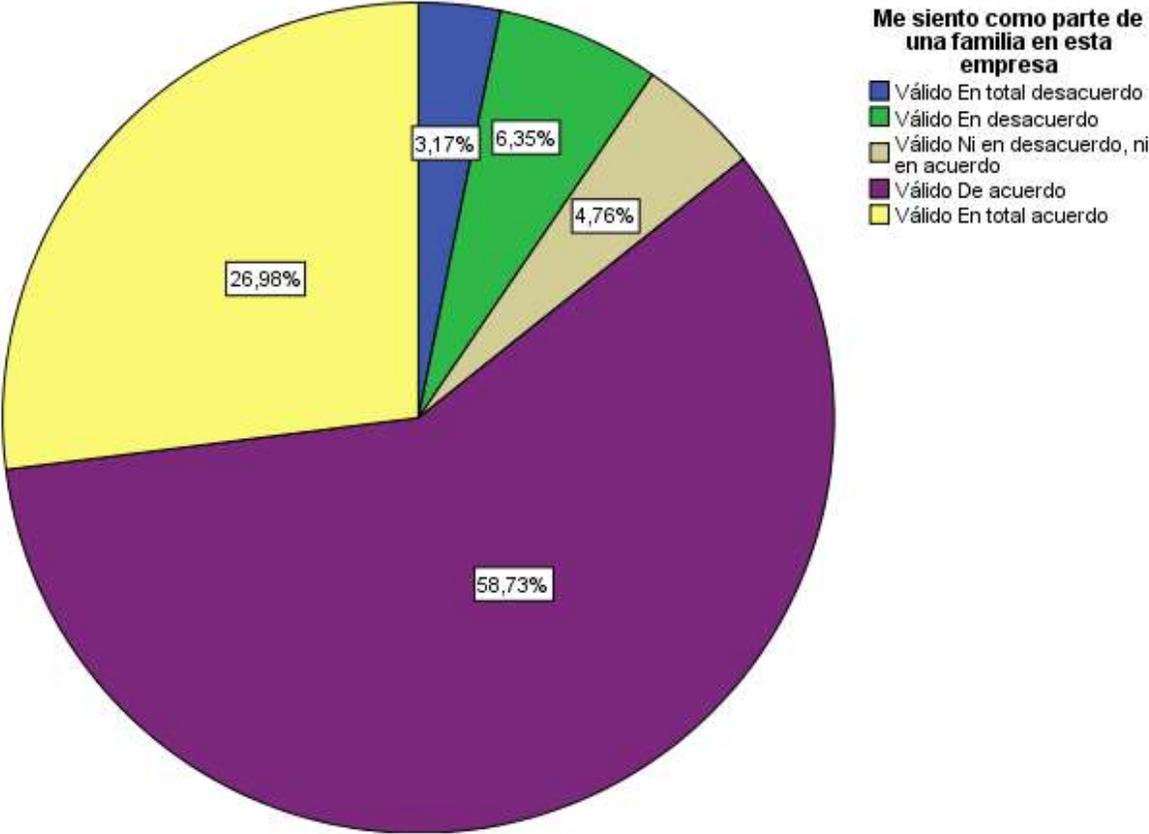
Esta empresa tiene un gran significado personal para mí
Porcentaje válido



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

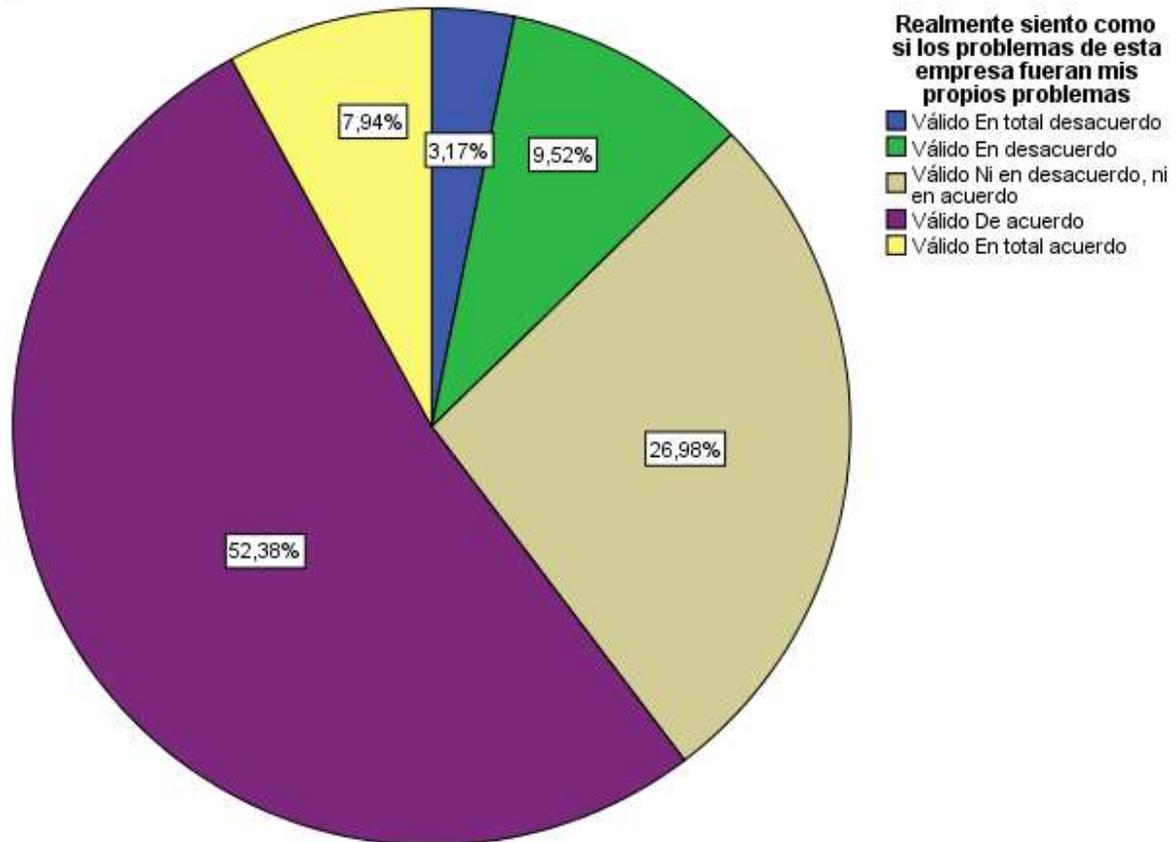
Me siento como parte de una familia en esta empresa

Porcentaje válido



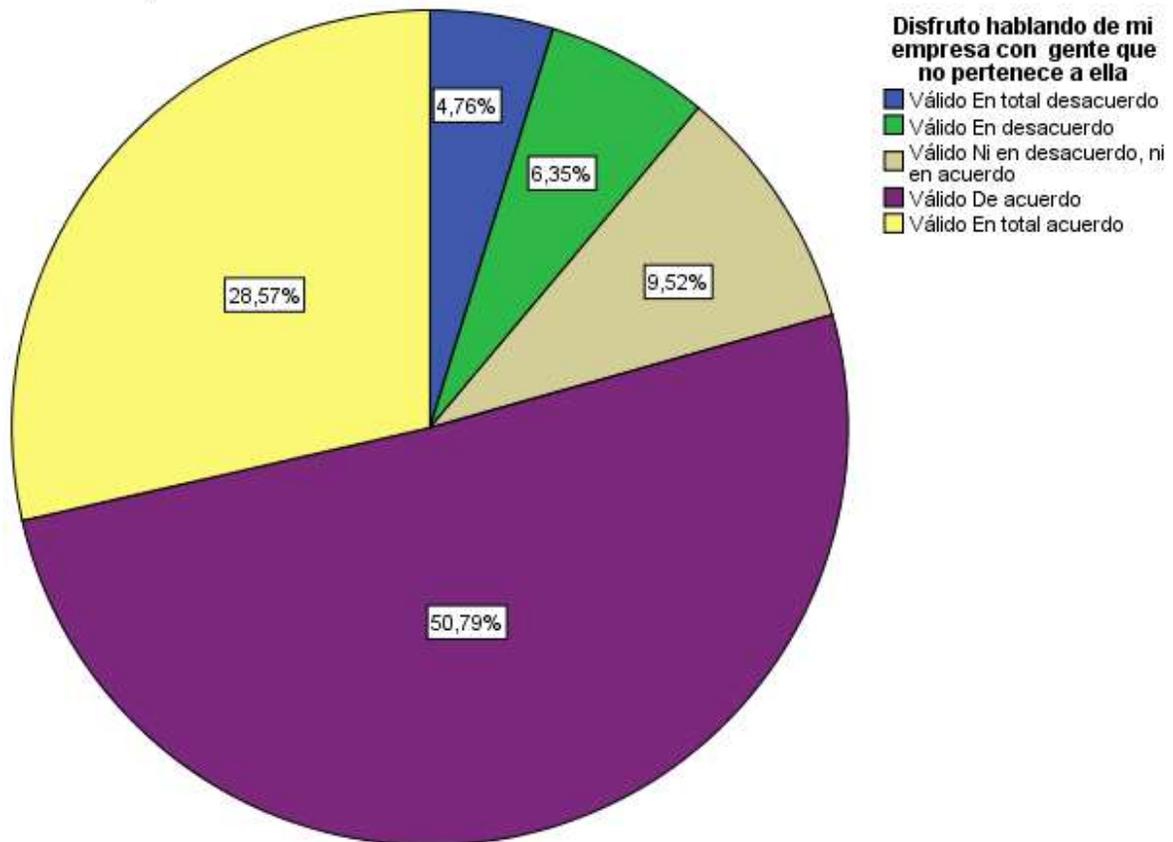
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas...



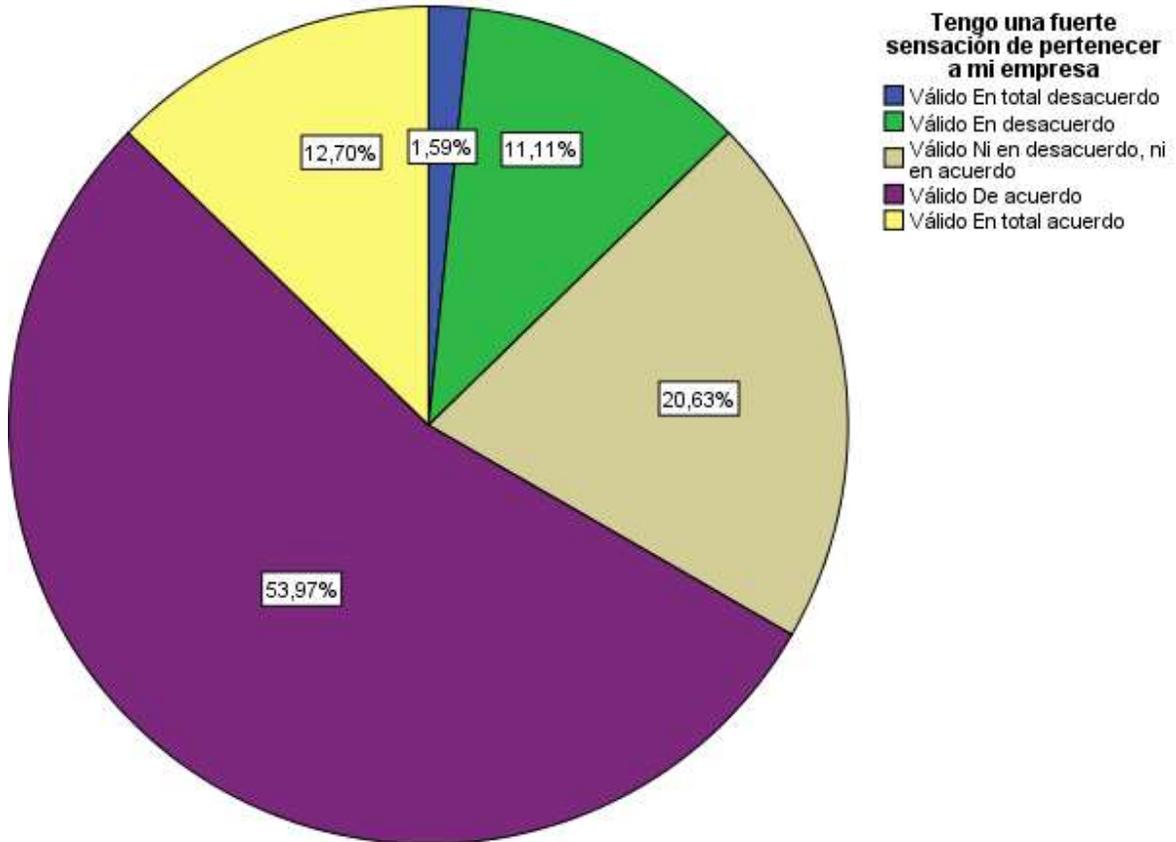
*Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello*

Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella
Porcentaje válido



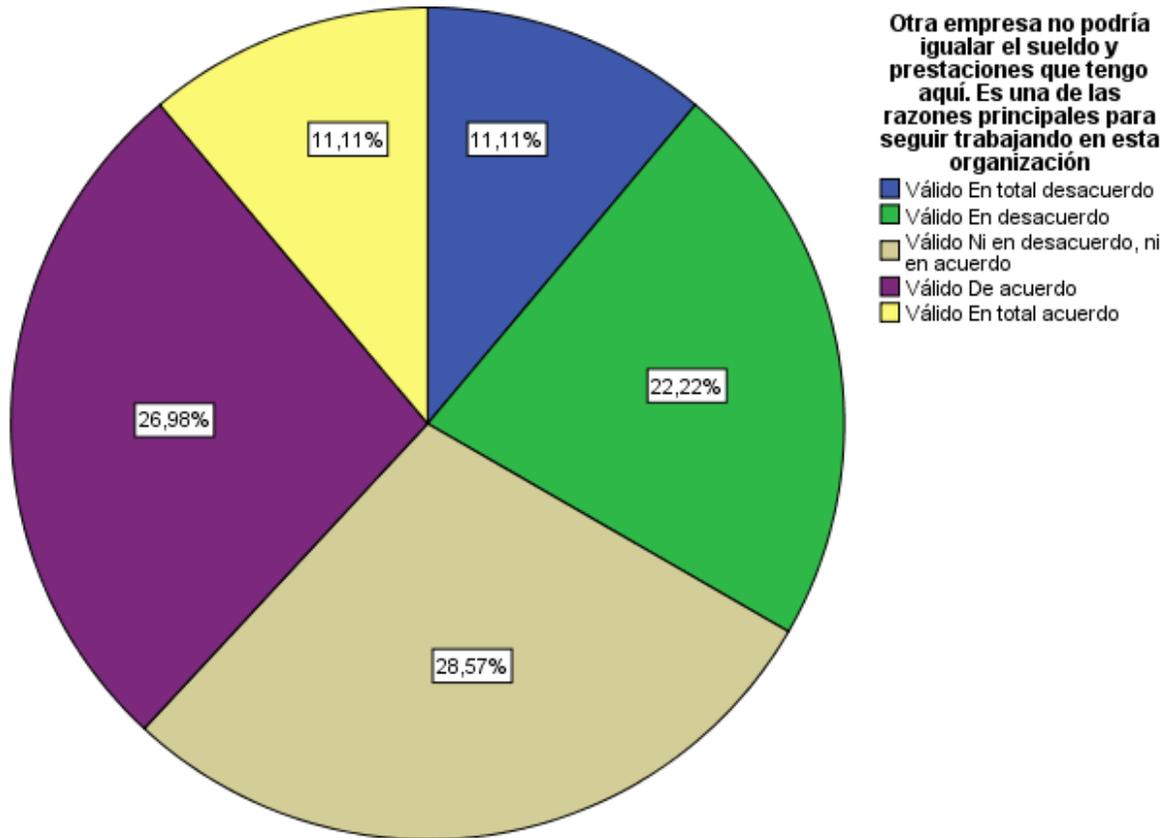
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa
Porcentaje válido



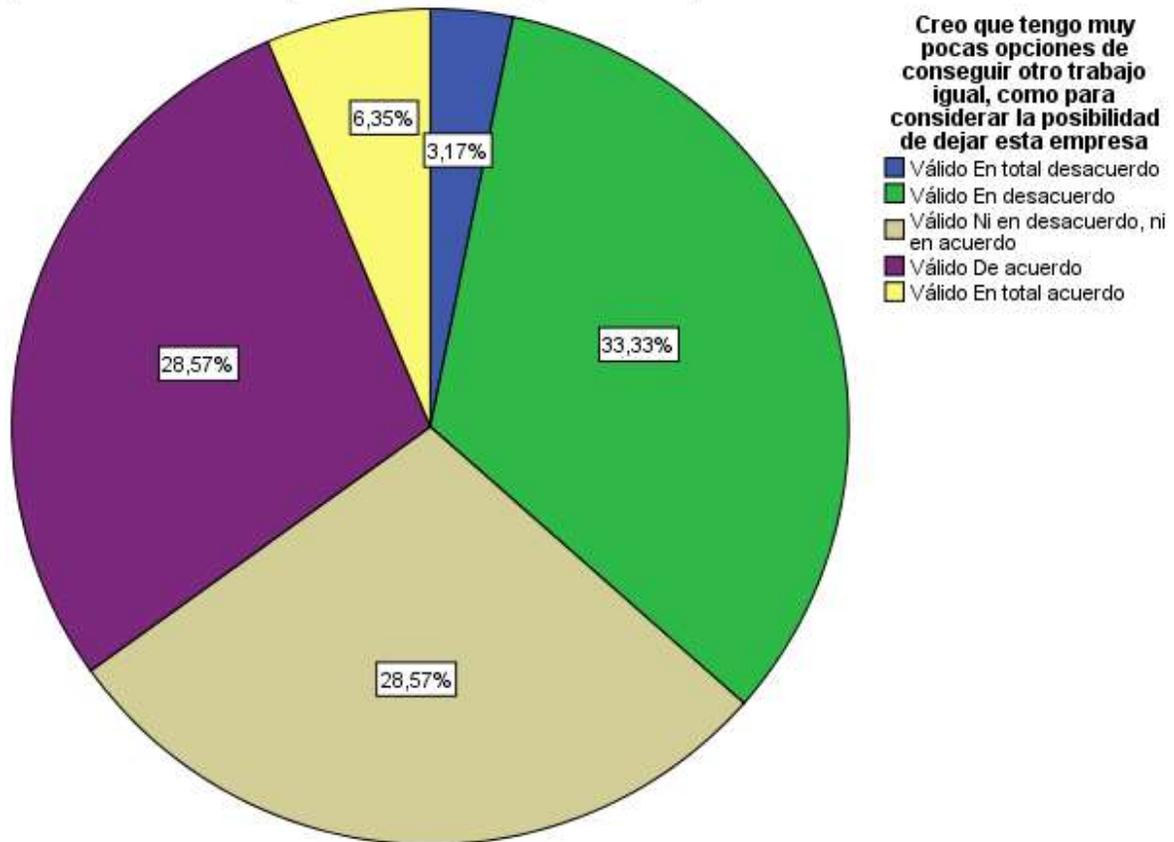
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. Es una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización...



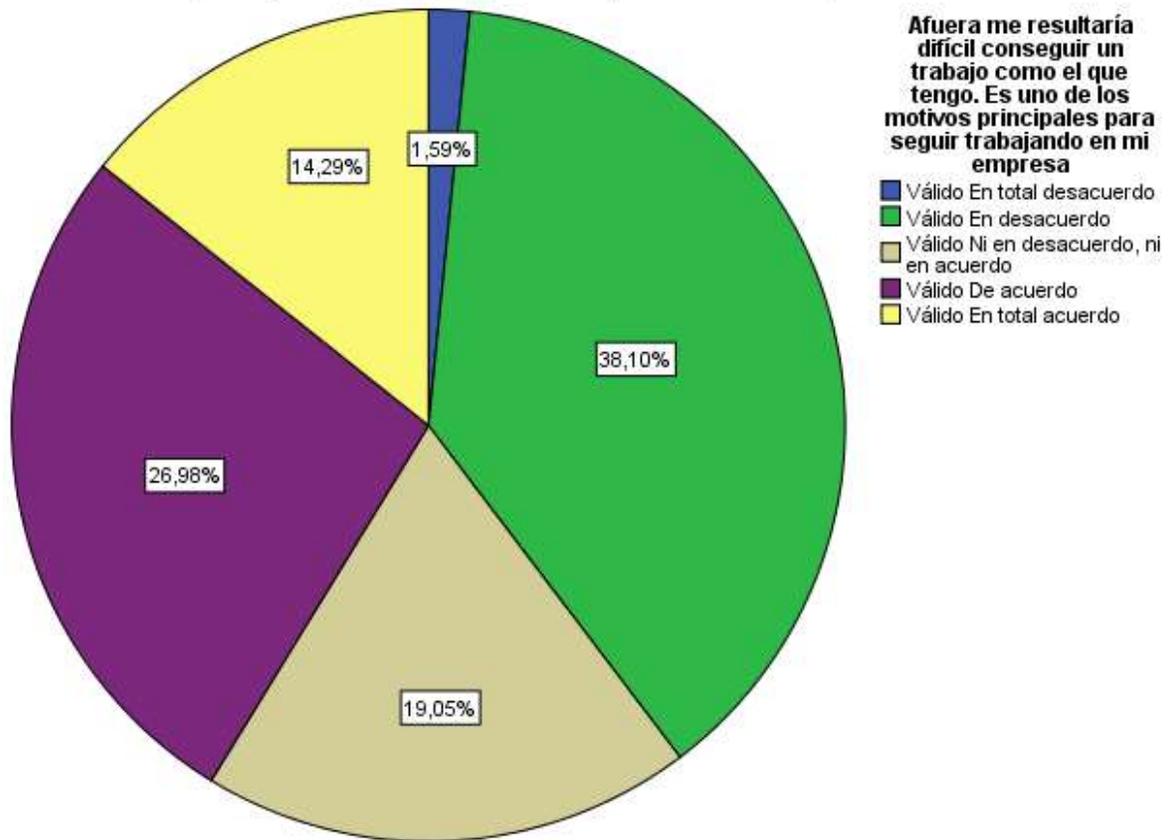
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa...



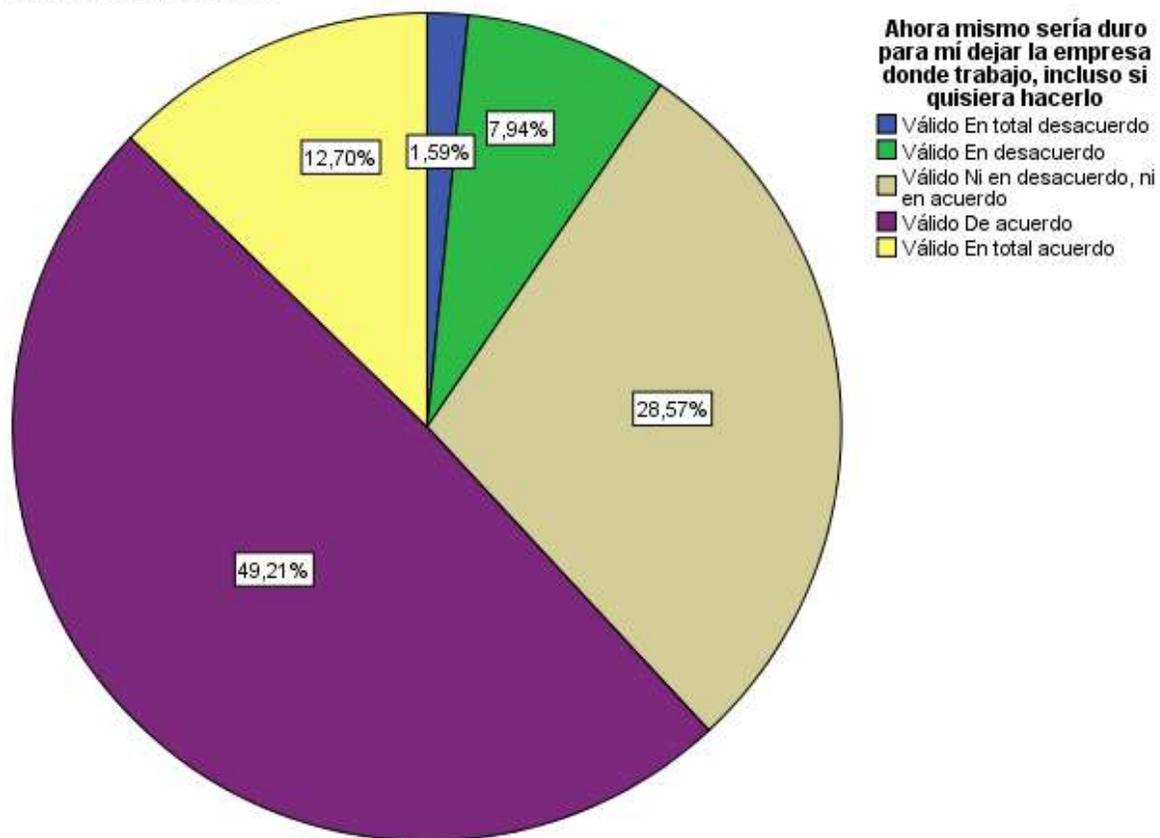
*Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello*

Afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo. Es uno de los motivos principales para seguir trabajando en mi empresa...



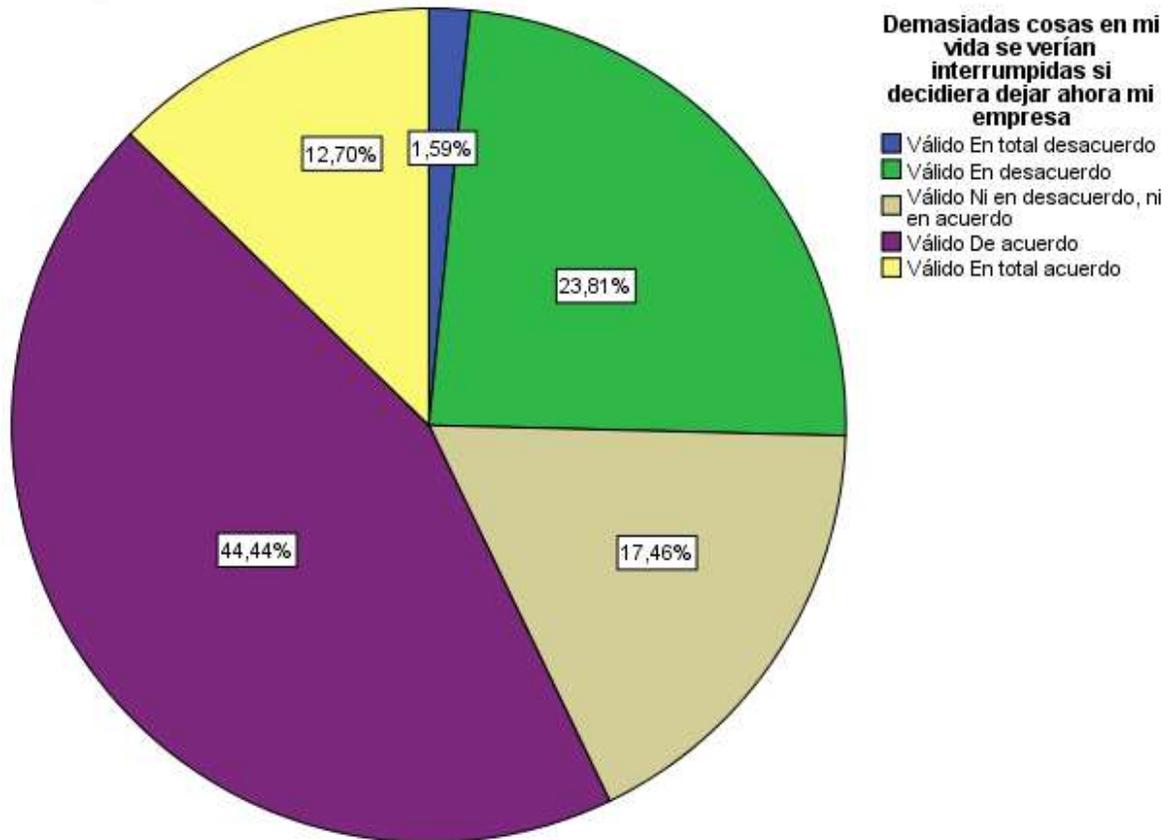
*Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello*

Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo...



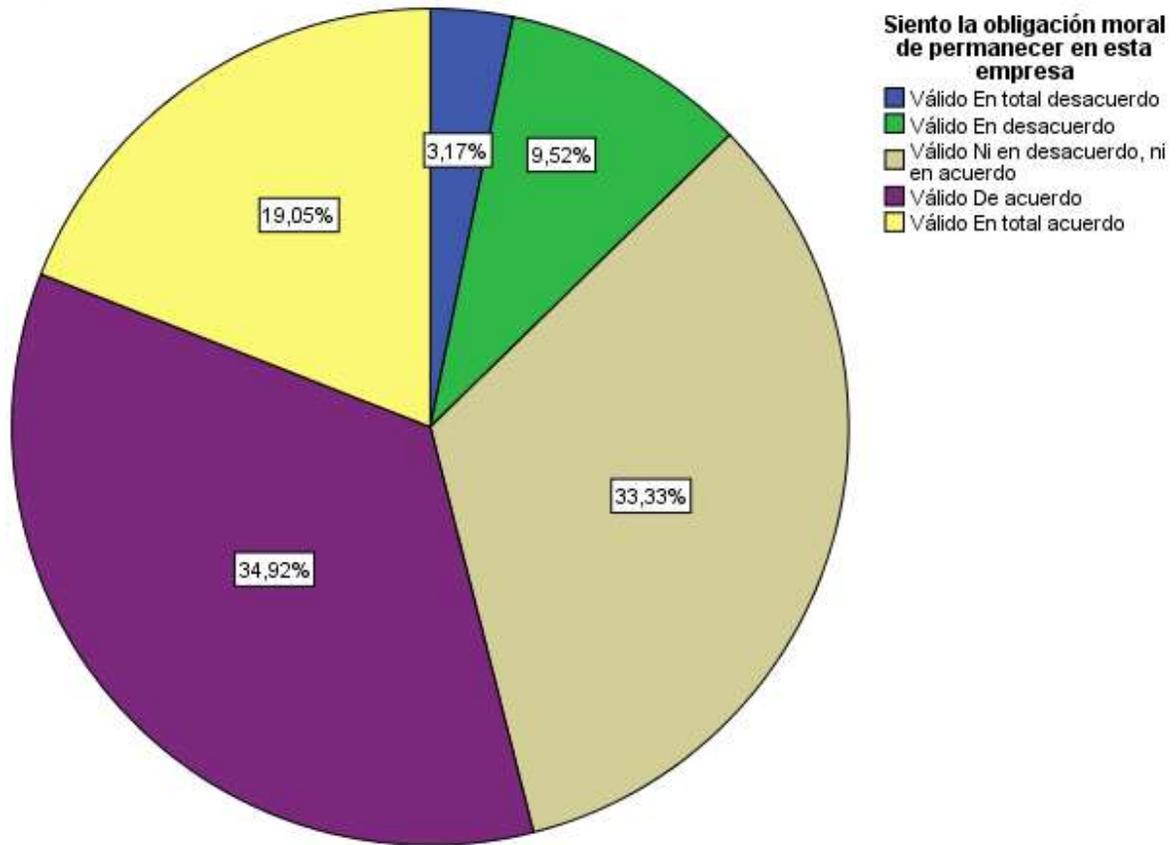
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa...



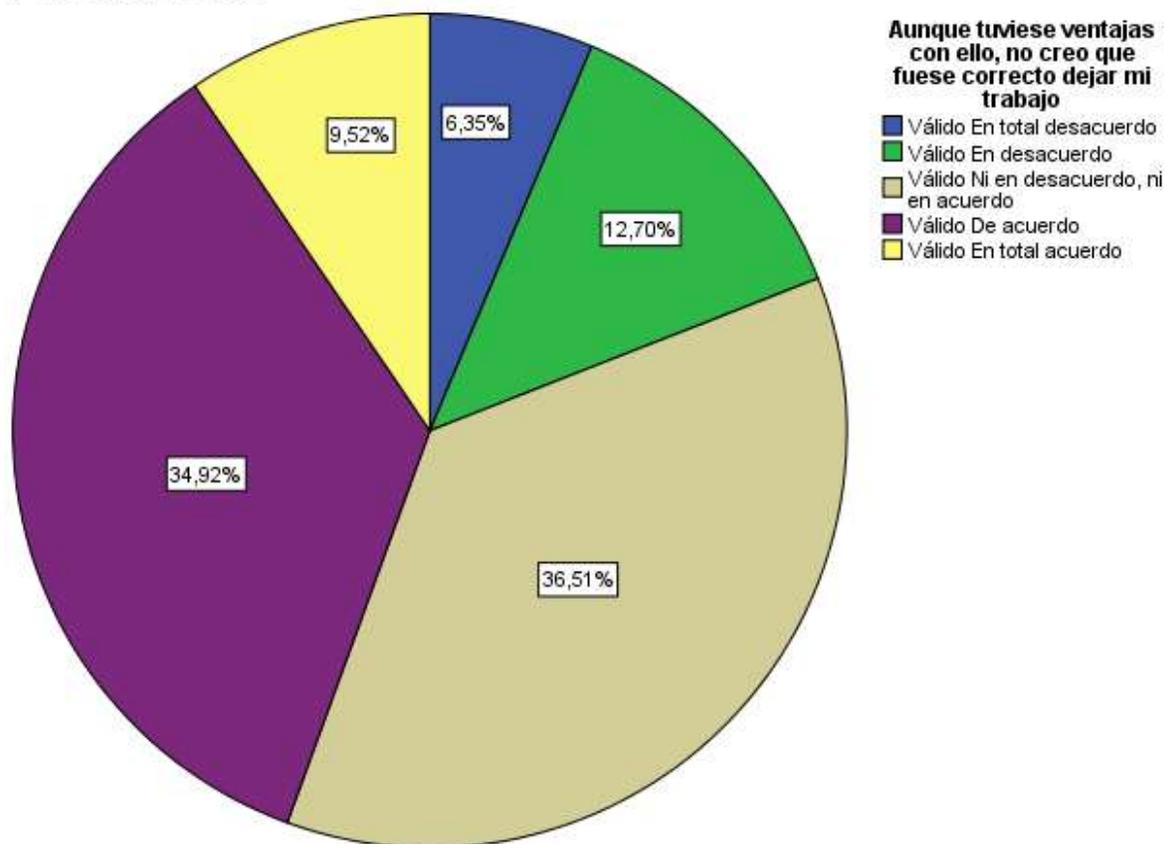
*Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello*

Siento la obligación moral de permanecer en esta empresa
Porcentaje válido



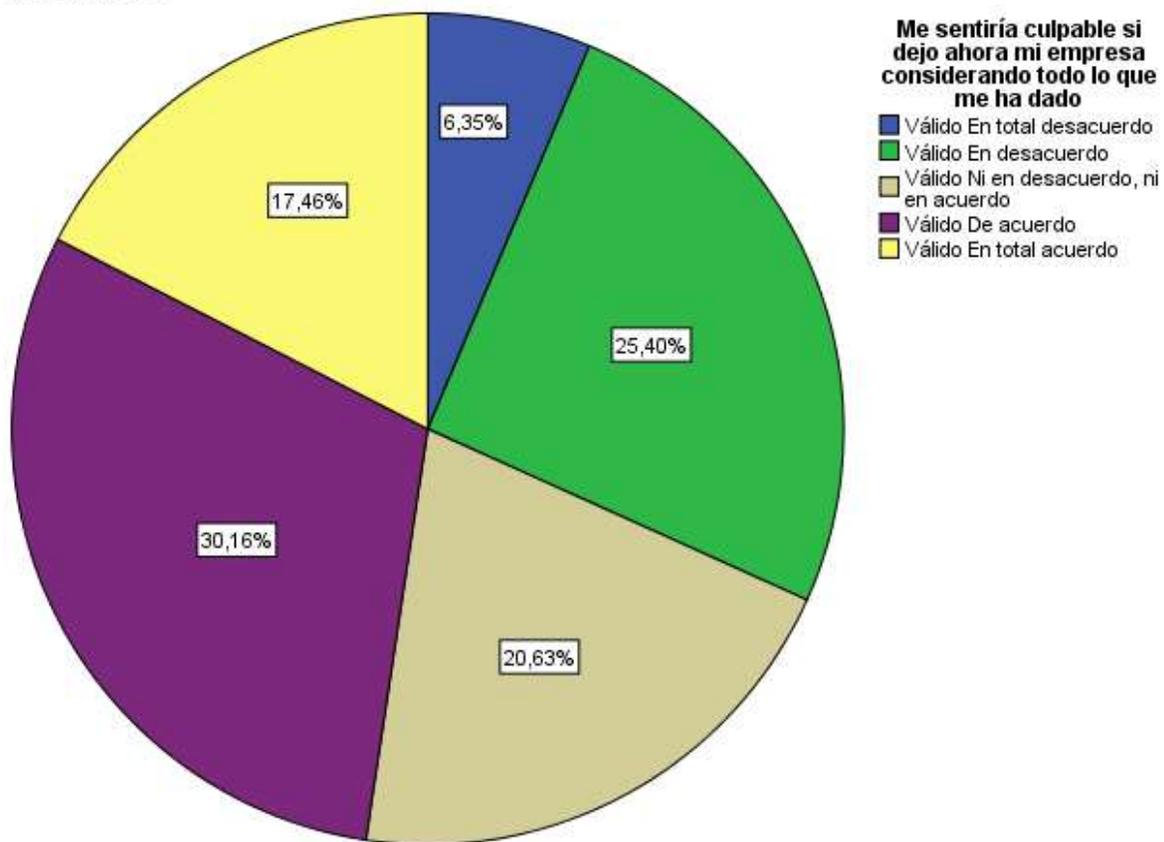
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar mi trabajo
Porcentaje válido



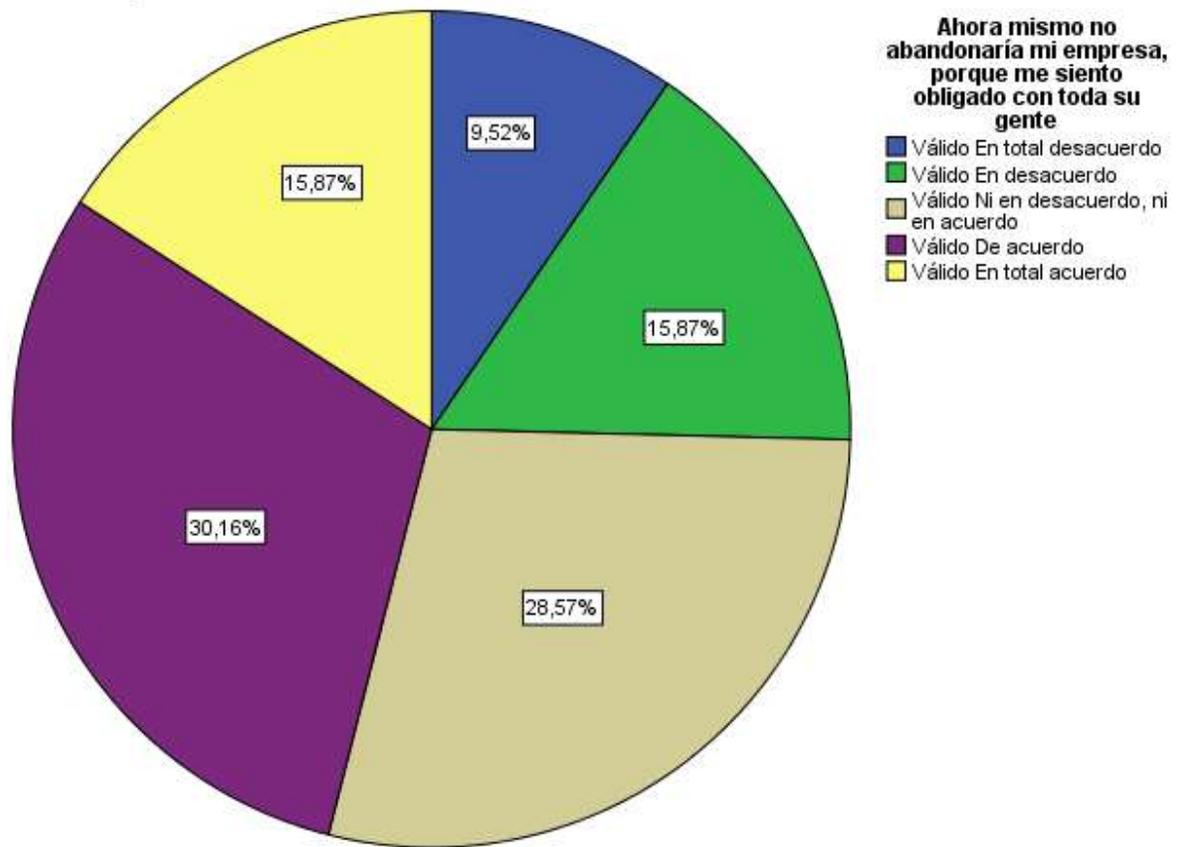
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Me sentiría culpable si dejo ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado...



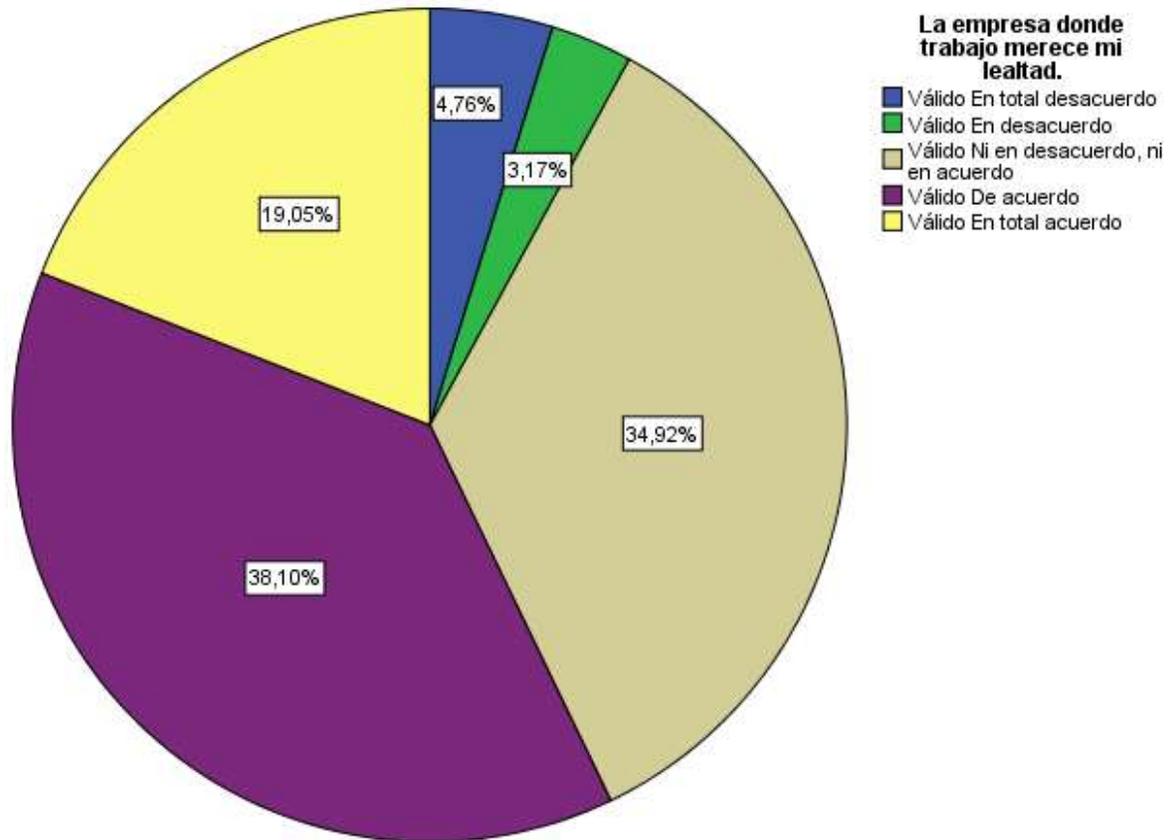
*Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello*

Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente...



*Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello*

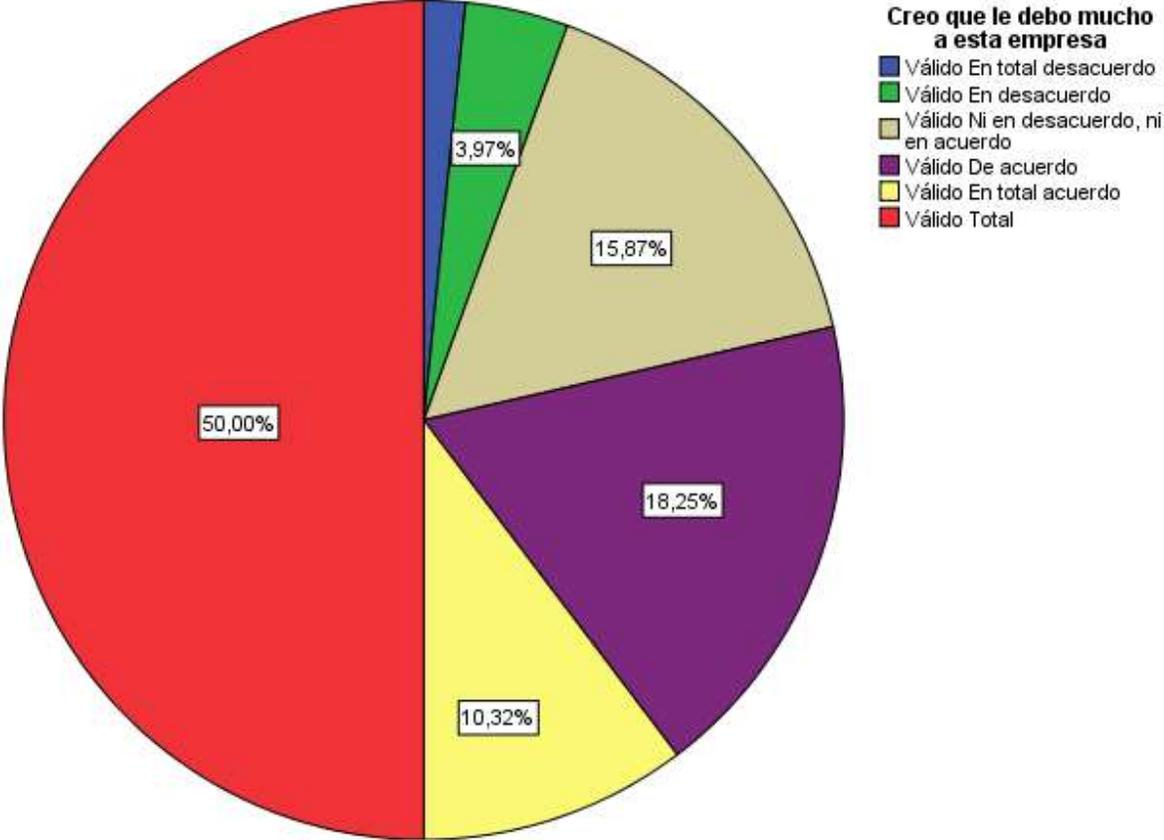
**La empresa donde trabajo merece mi lealtad.
Porcentaje válido**



*Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello*

Creo que le debo mucho a esta empresa

Porcentaje válido



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Luis Tello

Anexo 2 Instrumentos de recolección de datos

ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Objetivo

Recopilar información respecto al Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua.

Dirigido a: trabajadores, personal administrativo y directivo.

Instrucciones

1. Lea atentamente cada pregunta y conteste con la verdad
2. No existen respuestas buenas o malas

1. DATOS GENERALES

Marque con una X lo que corresponda

1.1 EDAD	1.2 SEXO	1.3 ESTADO CIVIL	1.4 NIVEL DE EDUCACIÓN
Menos de 25 <input type="checkbox"/>	Hombre <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>
Entre 26 y 35 <input type="checkbox"/>	Mujer <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 <input type="checkbox"/>		Divorciado <input type="checkbox"/>	Tercer Nivel <input type="checkbox"/>
Más de 45 <input type="checkbox"/>		Viudo <input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>

|

1.5 CARGO	1.6 EXPERIENCIA LABORAL EN GENERAL	1.7 TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA
Directivo <input type="checkbox"/>	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>
Administrativo <input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años <input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años <input type="checkbox"/>
Operativo <input type="checkbox"/>	De 4 a 9 años <input type="checkbox"/>	De 4 a 9 años <input type="checkbox"/>
	De 10 en adelante <input type="checkbox"/>	De 10 años en adelante <input type="checkbox"/>

1.8 SALARIO PROMEDIO ANUAL
Menos de \$ 5.000 <input type="checkbox"/>
De \$ 5.000 a \$ 10.000 <input type="checkbox"/>
De \$ 10.000 en adelante <input type="checkbox"/>

2.- PERCEPCIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. (Allen y Meyer, 1991).

Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados tomando en cuenta la siguiente escala de valoración:

1. En total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo, ni en acuerdo
4. De acuerdo
5. En total acuerdo

Nº	Enunciados	1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.					
2	Siento la obligación moral de permanecer en esta empresa.					
3	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
4	Otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. Es una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización.					
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar mi trabajo.					
6	Me sentiría culpable si dejo ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.					
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual , como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.					
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.					
13	Afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo. Es uno de los motivos principales para seguir trabajando en mi empresa.					
14	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					
15	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
16	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
18	Creo que le debo mucho a esta empresa.					

3.- PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL (Coexphal)

Marque con una X su nivel de Satisfacción Laboral en una escala donde 1 es el puntaje menor y 5 es el puntaje mayor.

ITEMS	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					
2 ¿Conoce la historia y trayectoria de su empresa?					
3 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
4¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?					
5 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
6 ¿Es gratificante para usted el nombre de la empresa y su posición en el sector?					
7 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
8 ¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
9 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
10 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
11 ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
12 ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?					
13 ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
14 ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
15 ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
16 ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
17 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
18 ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
19 ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?					
20 ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
21 ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?					
22 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
23 ¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
24 Cuando necesita formación específica al margen del plan de formación, ¿Ha sido satisfecha?					

25 Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona.					
26 La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !					

Comentarios y Sugerencias
