

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICOLOGOS ORGANIZACIONALES**

**DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PLAN DE COMPROMISO LABORAL EN LAS  
EMPRESAS: DESCA, METROAGENCIA Y S.J. JERSEY.**

**BELÉN NAVARRETE GUERRA**

**MARIELISA PALACIOS GARCIA**

**DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ**

**QUITO, 2012**

## **AGRACEDIMIENTOS**

Agradecemos a Metroagencia, S.J. Jersey y Desca por la apertura y apoyo que nos dieron para poder ejecutar la tesis en sus empresas, y sobre todo a su equipo de Recursos Humanos quienes hicieron que el proceso marche de la manera esperada.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestros padres quienes nos apoyaron en todo momento para llegar a ser mejores personas y profesionales. Además a todas esas personas que estuvieron dándonos ánimos para lograr llegar a obtener un trabajo de calidad.

## ÍNDICE

1.	PARTE I: CUERPO DEL TRABAJO .....	1
1.1.	Tema .....	1
1.2.	Resumen.....	1
1.3.	Datos de las Organizaciones .....	1
1.4.	Diagnóstico .....	3
1.5.	Justificación .....	5
1.6.	Objetivos .....	6
1.6.1.	Objetivo General.....	6
1.6.2.	Objetivos Específicos.....	6
1.6.3.	Objetivos del Proyecto.....	7
1.7.	Resultados .....	7
1.8.	Supuestos .....	8
1.9.	Precondiciones .....	8
1.10.	Sostenibilidad.....	9
1.11.	Costo y Presupuesto.....	9
1.12.	Monitoreo.....	10
1.13.	Evaluación.....	11
1.14.	Destinatarios/as .....	11
2.	PARTE II. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1.	Marco Teórico.....	11
3.	PARTE III: METODOLOGÍA, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS .....	22
3.1.	Fases.....	22
3.2.	Actividades .....	23
3.2.1.	Encuesta .....	23
3.2.2.	Taller de Sensibilización.....	25
3.2.3.	Aplicación.....	25
3.2.4.	Tabulación.....	26
3.2.5.	Análisis .....	26
3.2.5.1.	Tabulación Desca ( <i>Ver Anexo 10</i> ) .....	28
3.2.5.2.	Tabulación Metroagencia ( <i>Ver Anexo 12</i> ) .....	44
3.2.5.3.	Tabulación S.J. Jersey ( <i>Ver Anexo 13</i> ) .....	59
3.2.5.4.	Tabulación Global ( <i>Ver Anexo 14</i> ) .....	74
3.3.	Cronogramas .....	75
3.4.	Matriz de Marco Lógico .....	77
4.	PARTE III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.	GLOSARIO .....	80
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	82

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Número de Encuestas Aplicadas .....	26
Tabla 2: Matriz de Marco Lógico .....	77

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Compromiso Laboral vs Soporte del Éxito .....	15
Gráfico 2: Antecedentes de los 3 compromisos.....	20

## **1. PARTE I: CUERPO DEL TRABAJO**

### **1.1. Tema**

Diagnóstico y diseño de un plan de Compromiso Laboral en las empresas: Desca, Metroagencia y S.J. Jersey.

### **1.2. Resumen**

A partir de un convenio realizado entre las empresas Desca, Metroagencia y S.J. Jersey, se planteó la idea de ejecutar un proyecto enfocado en realizar el diagnóstico y el diseño de un Plan de Compromiso Laboral.

El Compromiso Laboral no se ha priorizado a lo largo del tiempo en el área de Recursos Humanos, a pesar de la importancia y el impacto positivo que tiene en los colaboradores de las empresas y en su desempeño, al momento de desarrollarlo.

A continuación veremos algunas teorías como la de Meyer y Allen, que sustentan el estudio realizado en el presente proyecto.

El proyecto consta de varias etapas tales como, el diagnóstico de cada una de las empresas, a través de una encuesta, la cual nos arroja resultados en cuanto al nivel de compromiso de los colaboradores.

A partir de la información obtenida por la aplicación de dicha herramienta, se propone un plan de mejora de Compromiso Laboral, el cual define actividades a seguir, para mantener o incrementar el nivel de compromiso que aporte a mejorar el rendimiento de cada uno de los colaboradores.

### **1.3. Datos de las Organizaciones**

**Nombre:** Desca

**Actividad:** Empresa Tecnológica de Información y Comunicación

**Ubicación:** Av. 12 de Octubre, N24-660 y Francisco Salazar, Edif. Concorde, Piso 9, Quito, Ecuador

**Características:** Desca, como empresa facilitadora de tecnología de la información y comunicaciones, tiene sus operaciones en más de 17 países a nivel internacional. En el Ecuador consta con la colaboración de 70 trabajadores, tanto en el área administrativa como en el área de campo.

**Contexto:** Desca ha logrado varias alianzas estratégicas entre las cuales está la empresa Amper, multinacional de origen Español, líder en el sector tecnológico con más de veinte años dentro del mercado. Con esta alianza entre otras, logran brindar soluciones, soporte y servicio tecnológico, para así permitir a sus clientes mejorar e incrementar sus inversiones en tecnología avanzada de primer nivel.

Por otro lado, Desca ha logrado obtener varios premios entre los cuales encontramos a Cisco Partner Summit San Diego 2006, Cisco Partner Summit Las Vegas 2001, Cisco Partner Summit Honolulu 2008 entre otros. (Desca, 2012)

**Misión:** “Proporcionar las tecnologías y soluciones innovadoras para permitir la transformación de la gente, negocios y comunidades permitiéndoles competir en la economía global” (DESCA, 2012)

**Visión:** “Convertirnos en el principal habilitador de tecnologías de la información y comunicaciones en América Latina.” (DESCA, 2012)

**Organigrama:** *Ver Anexo 1*

**Nombre:** Metroagencia

**Actividad:** Corporación de Turismo

**Ubicación:** Av. De las Palmeras N45-74 y de las Orquídeas. Quito – Ecuador.

**Características:** Metroagencia, establecida en 1953, comenzó sus operaciones en Ecuador, logrando expandirse a varios países Sudamericanos. Cuentan con 675 colaboradores a nivel de América Latina. Actualmente en el Ecuador Metroagencia consta de 129 colaboradores a nivel Quito.

**Contexto:** Hace 50 años, Metroagencia, con el fin de preservar la integridad del ecosistema y lograr descubrir los maravillosos lugares dentro de América Latina, fundó una corporación que se ha mantenido en constante crecimiento, brindado un soporte y servicio excepcional a sus clientes. Metroagencia, fue la primera corporación turística en llegar a operar dentro de las Islas Galápagos en 1960. Además son dueños de tres embarcaciones y un Hotel en la Isla Santa Cruz.

**Misión:** "Transformamos el mundo de opciones de viaje en la experiencia ideal para el viajero del Ecuador" (Metropolitang Touring, 2012)

**Visión:** "Ser el ejemplo de excelencia en la industria del turismo" (Metroagencia, 2012)

**Organigrama:** *Ver Anexo 2*

**Nombre:** S.J. Jersey

**Actividad:** Empresa Textil

**Ubicación:** De los Cerezos Oe1-321 y Avenida Real Audiencia – Quito, Ecuador.

**Características:** S.J. Jersey es una empresa textil fundada en 1984 por la señora Marieta Espinoza. Actualmente consta de 2 plantas en la ciudad de Quito, en donde encontramos alrededor de 123 empleados entre operativos y administrativos, consolidándose así como una de las primeras empresas en el campo de la Hilatura y la producción de tejidos de Punto del Ecuador.

**Contexto:** Es una compañía textil, responsable, eficiente y competitiva; comprometida con la calidad, la seguridad, la salud, el medio ambiente y el mejoramiento continuo. Esto se ve reflejado en la certificación que tienen en la ISO 9001 – 2000, la cual les ha permitido ubicarse como una empresa competitiva dentro del mercado.

**Misión:** “Maximizar el valor de la inversión de sus accionistas. Servir a sus mercados superando las expectativas de sus clientes. Contribuir al desarrollo de sus empleados” (Jersey, 2012)

**Visión:** “Una compañía textil, responsable, eficiente y competitiva; comprometida con la calidad, la seguridad, la salud, el medio ambiente y el mejoramiento continuo” (Jersey, 2012)

**Organigrama:** *Ver Anexo 3*

#### **1.4. Diagnóstico**

El Compromiso Laboral en las organizaciones ha venido tomando importancia en los últimos años, se entiende que los colaboradores son la base fundamental de las



empresas. Sin embargo aún existen organizaciones que no consideran al talento humano como pieza clave para lograr la diferenciación y el éxito dentro del mercado.

En el caso de Metroagencia, el departamento de Recursos Humanos ha tenido la oportunidad de realizar únicamente estudios en cuanto a clima laboral; sin embargo no se ha hecho un estudio específico de lo que es el Compromiso Laboral como tal. Por esta razón se ve la necesidad de medir el compromiso en los colaboradores, para así mantener o mejorar el nivel en el que se encuentran actualmente.

Por otro lado, Desca ha implementado planes para medir el clima laboral en sus empleados, analizando la adaptación de sus colaboradores con su puesto de trabajo y con la empresa. El objetivo o la necesidad principal para implementar este plan de compromiso en la empresa, es poder identificar cuáles son los factores que determinan el nivel de compromiso en sus colaboradores, tomando en cuenta que las evaluaciones anteriores no arrojaron resultados sobre el Compromiso Laboral.

Igualmente en la empresa S.J. Jersey, se realizó una encuesta para medir el clima laboral, a través de una empresa externa. Los resultados obtenidos fueron comunicados al departamento de Recursos Humanos y a través de esta información se creó un plan de mejora que ayudó a regenerar el ambiente de trabajo, a raíz de esto disminuyó la rotación en cargos operativos. A pesar del plan de mejora ejecutado, no se logró disminuir la rotación existente en estos cargos, por lo que se vio la importancia de realizar una evaluación, para detectar el nivel de compromiso del empleado con su puesto de trabajo.

En cuanto a la parte académica, dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se han realizado investigaciones del tema de Compromiso en la parte laboral, entre las cuales cabe mencionar a María Sol Paladines Rodríguez, quien trabajó su disertación sobre la “Influencia del Compromiso Laboral en la actitud hacia la capacitación”.

La falta de interés en este tema, tanto en la parte académica como en nuestra sociedad, nos ha motivado a realizar un estudio más profundo sobre las causas principales que comprometen a los colaboradores, y a partir de esto diseñar un plan de Compromiso Laboral que ayude a las empresas a mantener comprometidos a sus empleados.

### **1.5. Justificación**

En los últimos años el Desarrollo Organizacional, como uno de los principales subsistemas de Recursos Humanos, ha tenido gran apogeo a nivel mundial, debido a la constante necesidad que presentan las empresas de concatenar lo que es la estrategia empresarial, con las necesidades y los objetivos de cada uno de los empleados, logrando así mayor desempeño en los mismos.

Dentro de los factores que forman parte del Desarrollo Organizacional podemos mencionar algunos como, el clima y la cultura empresarial, que tienen como fin mejorar las relaciones dentro de las empresas, construyendo así caminos que lleven a cumplir el objetivo empresarial.

En lo que respecta a empresas internacionales, se han venido manejando otros factores que forman parte del Desarrollo Organizacional, entre los cuales encontramos el Compromiso Laboral. Algunas empresas entre las que podemos mencionar, está HEWITT ASSOCIATES (Besimsky, 2010), la cual es considerada como una consultora líder dentro de lo que es el asesoramiento sobre el talento humano y lo que esto implica, encontramos además a TOWERS WATSON, MERCER CONSULTING, entre otras. (Watson, 2012)

El Compromiso Laboral como tal no ha sido tratado a profundidad, sin embargo en nuestro país, podemos mencionar que en la mayoría de Bancos y empresas de seguridad han implementando un proyecto a largo plazo de Compromiso Laboral, en donde se ha utilizado una herramienta que mide el mismo en los colaboradores,

conocido como Amitai Engagement. Dicha herramienta está representada en el Ecuador por la empresa Integrity Solutions. (Fonseca, 2012)

Por esta razón vemos la necesidad de proponer un plan de Compromiso Laboral en un grupo de empresas, el mismo que en primera instancia ayudará a concientizar a los gerentes de las empresas, sobre la necesidad de comprometer a su personal, promoviendo el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Lo importante de la propuesta del plan de Compromiso Laboral, para cada una de las empresas mencionadas anteriormente, está en el diseño de planes de acción para afrontar aquellos puntos que requieran una intervención inmediata.

A partir de la información detallada con anterioridad, vemos la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación profesional que responda a la necesidad actual de las empresas.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

- Diagnosticar y diseñar un plan de Compromiso Laboral en las empresas: Desca, Metroagencia y S.J. Jersey, con la finalidad de fortalecer los factores y subfactores relacionados con el compromiso.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar la herramienta a través de factores y subfactores que determinen el nivel de compromiso en los colaboradores de las empresas.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de las empresas, a través de una herramienta que mida el Compromiso Laboral.
- Tabular y analizar los resultados obtenidos a través de la herramienta aplicada.

- Definir los parámetros y herramientas, en base a los resultados obtenidos, para el diseño del Plan de Compromiso Laboral.

### **1.6.3. Objetivos del Proyecto**

- Al finalizar el proyecto se obtendrá el plan de Compromiso Laboral que determina las actividades que logran mantener o mejorar el nivel de compromiso que se recomienda en los colaboradores.
- Con los resultados obtenidos a través del estudio realizado se dará a conocer a las empresas cual es su nivel actual en cuanto a Compromiso Laboral y a través de la aplicación del plan se podrá determinar cómo llegar al porcentaje ideal.

## **1.7. Resultados**

Se diseñó y se aplicó una encuesta que permitió y permitirá evaluar el nivel de compromiso de los colaboradores de las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey.

Se realizó la tabulación de las 321 encuestas aplicadas en las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey, para realizar el análisis de compromiso de cada una de ellas.

Se diseñó un Plan de Compromiso Laboral para las empresas, basado en el análisis realizado, el cual presenta objetivos, actividades, responsables y tiempo de ejecución. El mismo que se planteó para mejorar y unir la brecha existente entre el porcentaje ideal y el porcentaje actual de cada factor en cada una de las empresas.

Es importante tomar en cuenta que con el Plan de Compromiso Laboral se logrará un posicionamiento importante dentro del mercado, ya que al llegar a cumplir el porcentaje ideal equivalente al 100%, en cada uno de los factores, la empresa se posicionará como una de las mejores empresas para laboral.

El cumplimiento del plan en su totalidad, generará mejores resultados tanto personales como profesionales, de gran importancia, tanto para la empresa como para el colaborador.

El resultado más importante que el Plan logrará con su desarrollo, es el incrementar el compromiso tanto del colaborador hacia su empresa y viceversa, disminuyendo el porcentaje en factores tales como rotación, satisfacción, liderazgo, sentido de pertenencia y sobre todo mayor productividad en las diferentes áreas.

### **1.8. Supuestos**

Existen dos aspectos externos que influyen directamente en el desarrollo exitoso de este proyecto, primero el apoyo de las autoridades de las empresas, para poder aplicar las encuestas de Compromiso Laboral.

Segundo, la apertura de los empleados de las organizaciones, para la toma de las encuestas. Si una de estas dos variantes no se hubiera dado, la implementación y por tanto el desarrollo del Plan de Compromiso Laboral no se habría realizado.

### **1.9. Precondiciones**

En el caso de la aplicación de la encuesta y ejecución del Plan de Compromiso Laboral, no existen condiciones específicas ni reglamentarias para llevarlas a cabo. Existen teorías que indican que en cualquier momento puede ser recomendable aplicarlas, pero hay que tomar en cuenta ciertas recomendaciones para obtener resultados deseados, como por ejemplo:

- Aplicarlas anualmente intentando que sea en la misma época cada año, esto permite garantizar los resultados y además realizar un análisis comparativo entre sí.

- Tomar además en cuenta que no se debe aplicar en momentos críticos de las empresas o que interfiera con otras evaluaciones.

La importancia de evaluar el Compromiso de los colaboradores en las organizaciones, es lograr detectar problemas que estén afectando directamente a la productividad de la empresa, y ejecutar el plan de acción propuesto para mantener o mejorar el nivel actual de compromiso.

### 1.10. Sostenibilidad

Para que este plan de Compromiso Laboral sea sostenible, es decir que se lo pueda ejecutar a lo largo del tiempo, es necesario contar con la colaboración y apoyo de cada uno de los responsables del departamento de Recursos Humanos, Gerencia General y de los colaboradores de las organizaciones, para poder llevar a cabo cada una de las acciones expuestas en el plan de mejora diseñado.

En segundo lugar, se debe aplicar anualmente la encuesta diseñada, para así evaluar el nivel de compromiso en la empresa, para verificar el impacto y efectividad del plan en los colaboradores.

### 1.11. Costo y Presupuesto

**Desca (Ver Anexo 4)**

<b>COSTOS PRESUPUESTOS</b>		
<b>Factor</b>	<b>Costos</b>	
	<b>Persona</b>	<b>Empresa</b>
Permanencia en la organización	\$ 108.28	\$ 6,372.10
Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo	\$ 0.17	\$ 11.90
Organización estratégica	\$ 0.21	\$ 14.70
Relaciones Interpersonales	\$ 56.00	\$ 1,160.00
Jefatura	\$ 0.34	\$ 23.80
Remuneraciones y beneficios	\$ 53.00	\$ 3,710.00
Oportunidades de desarrollo	\$ 0.19	\$ 13.30
Liderazgo	\$ 0.17	\$ 11.90
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 218.36</b>	<b>\$ 11,317.70</b>

**Metroagencia (Ver anexo 5)**

<b>COSTOS PRESUPUESTOS</b>		
<b>Factor</b>	<b>Costos</b>	
	<b>Persona</b>	<b>Empresa</b>
Permanencia en la organización	\$ 32.00	\$ 14,750.00
Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo		\$ 20.00
Organización estratégica		\$ 515.00
Relaciones Interpersonales	\$ 3.00	\$ 195.00
Jefatura	\$ 0.30	\$ 49.00
Remuneraciones y beneficios	\$ 1.00	\$ 2,710.00
Oportunidades de desarrollo	\$ 1.00	\$ 152,155.00
Liderazgo	\$ 804.00	\$ 26,547.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 841.30</b>	<b>\$ 196,941.00</b>

**S.J. Jersey (Ver anexo 6)**

<b>COSTOS PRESUPUESTOS</b>		
<b>Factor</b>	<b>Costos</b>	
	<b>Persona</b>	<b>Empresa</b>
Permanencia en la organización	\$ 9.00	\$ 1,107.00
Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo	\$ 0.53	\$ 65.19
Organización estratégica	\$ 0.38	\$ 46.74
Relaciones Interpersonales	\$ 154.92	\$ 19,055.16
Jefatura	\$ 0.17	\$ 20.91
Remuneraciones y beneficios	\$ 4.00	\$ 492.00
Oportunidades de desarrollo	\$ 0.19	\$ 23.37
Liderazgo		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 169.19</b>	<b>\$ 20,810.37</b>

**1.12. Monitoreo**

Para llevar un mejor control sobre el nivel de compromiso de los colaboradores con su empresa, se deberá aplicar la encuesta diseñada, para de esta manera saber que tan comprometidos se encuentran sus empleados con relación al año anterior. Además la Dirección de Recursos Humanos de cada una de las empresas deberá presentar a la

junta de directivos, un informe en el que conste la información general acerca de los resultados y un plan de acción para el siguiente período.

### **1.13. Evaluación**

Se recomienda evaluar anualmente el Compromiso dentro de la organización, a través de la encuesta diseñada para medir el nivel del mismo. A partir de la información obtenida realizar una comparación entre el año anterior con el presente para así ver la efectividad del plan, y en caso de ser necesario modificarlo a la realidad de la empresa en ese momento.

### **1.14. Destinatarios/as**

Los principales beneficiarios de la ejecución del Plan de Compromiso Laboral, son cada uno de los integrantes de las empresas y las empresas en sí.

En cuanto a las empresas lograrán disminuir la rotación, mejorar el desempeño de cada uno de sus colaboradores, incrementar el nivel de satisfacción, y que la empresa tenga un nivel alto de competitividad tanto interno como externo, incrementando la productividad y rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, los colaboradores mediante el Plan irán incrementando su compromiso con la empresa y viceversa.

## **2. PARTE II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Teórico**

#### **Enfoque de Recursos Humanos**

El enfoque de la gestión de recursos humanos ha venido cambiando a lo largo del tiempo, transformándose en una nueva tendencia aplicada con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países del mundo. El propósito general de



este enfoque es contribuir con la productividad y competitividad de las organizaciones, mediante la potenciación y desarrollo de su capital humano.

Específicamente, el enfoque pretende: (a) establecer los resultados claves que crean valor a la organización e (b) identificar las necesidades de las mismas, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia.

El nuevo enfoque de Recursos Humanos es utilizado para concatenar la estrategia de la compañía con su capital humano, de tal manera que todas aquellas personas estén comprometidas y motivadas con la institución y el trabajo realizado día a día.

### **Compromiso Laboral**

Los individuos que forman parte de una cultura organizacional, acatan y aceptan reglas y valores establecidos por la organización, sin embargo algunos valores y reglas no están preestablecidas, puesto que surgen durante la relación, así como el Compromiso Laboral surge a partir de tres componentes, que se dan a lo largo de la relación:

- **Identificación:** Compartir las mismas creencias con la organización (Guzman, 2009)
- **Membrecía:** Sentimiento de pertenencia hacia la organización (Guzman, 2009)
- **Lealtad:** Cumplimiento y respeto hacia la organización, queriendo siempre defenderla. (Guzman, 2009)

Los diferentes conceptos sobre el Compromiso Laboral comparten un aspecto en común. Todos coinciden en que representa un vínculo entre el individuo y la organización.

## **Definición**

"... una fuerza estabilizadora que actúa para mantener la dirección del comportamiento, cuando las condiciones no se cumplen y no funcionan "(Scholl, 1981).

"... una fuerza que estabiliza el comportamiento individual en circunstancias en el que el individuo se vería tentado a cambiar ese comportamiento "(Brickman, 1987).

"... una fuerza que obliga y que requiere que la persona honre el compromiso, incluso frente a actitudes fluctuantes y caprichos "(Brown, 1996).

"... la fuerza relativa de la identificación de un individuo y su participación en una organización en particular "(Mowday et al, 1979).

"... el apego psicológico que siente la persona hacia la organización, y que se refleja en el grado en el que el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización "(O'Reilly y Chatman, 1986).

"... un estado psicológico que caracteriza la relación de un empleado con una organización y tiene implicaciones en la decisión de continuar con los miembros de la organización"(Allen y Meyer, 1991)

En las organizaciones el Compromiso Laboral se lo identifica como la relación de lealtad entre el trabajador y la empresa. Se lo determina como la importancia que cada uno de los colaboradores da a su gestión y la utilidad de las funciones que ejecutan en su trabajo. (Yali, Última actualización: 2012)

Encontramos a otros autores reconocidos en el tema como Jim Haudan, quienes describen al Compromiso Laboral como el vínculo de lealtad que existe en el trabajador para permanecer dentro de su organización, debido a una motivación implícita, la cual crea un proceso de identificación con su labor diaria. (Haudan, 2009)

Por otro lado Jim Haudan cita al especialista Michael B. Porter, que define al compromiso de una manera diferente. Dice que el Compromiso Laboral es una

creencia en las metas y valores de la organización, las cuales llevan a los empleados a realizar un gran esfuerzo que trae beneficios en su lugar de trabajo. (Haudan, 2009)

Para Van Breukelen (1996) existe un doble significado del Compromiso Laboral. El primero se lo conoce como el “Compromiso Conductual”, el cual se refiere a la manera de cómo un empleado adquiere un compromiso por sus propias acciones. Y el “Compromiso Actitudinal”, el cual se refiere a la naturaleza misma de la relación establecida entre el individuo y la organización.

Robbins (1996), define al Compromiso Laboral como la actitud que expresa un individuo hacia su organización, reflejando fidelidad, identificación y colaboración permanente para el beneficio de la organización.

Jaros (1993) por otra parte lo define como el grado en que psicológicamente una persona se encuentra vinculada a su organización, a través de sentimientos como la lealtad, el afecto, la calidez, el sentido de pertenencia, entre otras.

Mayer y Schoorman (1992) dicen que una persona comprometida, es la que acepta los objetivos y valores de la organización, esto hace que la persona desee seguir siendo miembro de la misma.

O'Reilly y Chatman (1986), definen al compromiso como la participación entre el individuo y los valores de la organización.

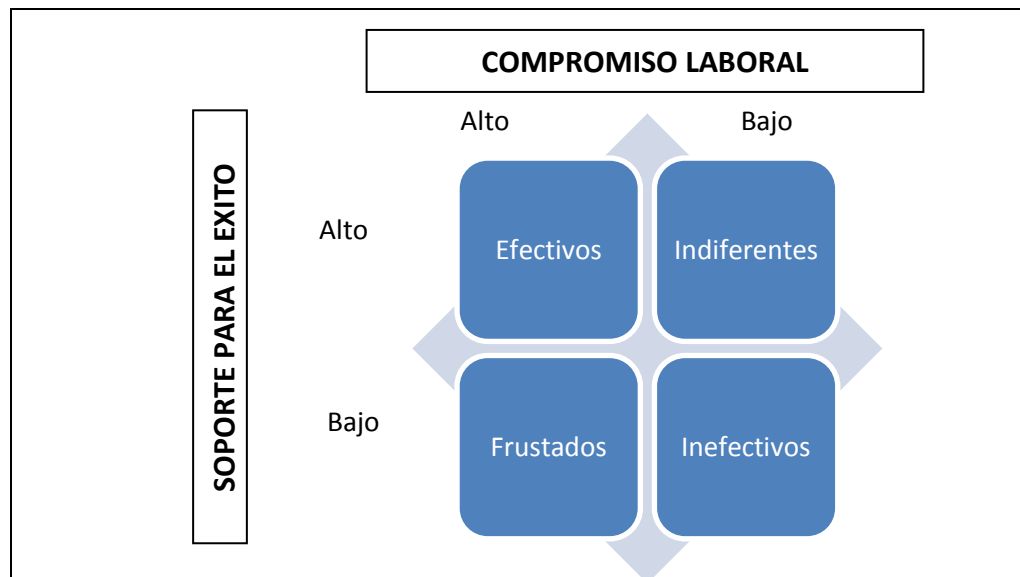
Bateman y Strasser (1984), definen al compromiso como “un carácter multidimensional”, es decir la relación de lealtad que existe entre un empleado y la empresa a la cual pertenece, es decir el esfuerzo adicional que este realice en nombre de la organización. Además afirman que las razones para estudiar el Compromiso Laboral, se relaciona con el comportamiento de los colaboradores y la eficacia del rendimiento, la actitud, tanto afectiva como cognitiva y las características del trabajo y las características personales.

Encontramos a Steers y Gellately (1986) quienes relacionan al compromiso de los empleados con la asistencia y permanencia de cada uno de ellos en la organización. Es decir que se puede medir el compromiso con la frecuencia con que un empleado asista o no a su trabajo.

Porter (1974) analiza tres componentes del compromiso, una de ellos como la creencia y aceptación de los objetivos de la organización, la voluntad de realizar un esfuerzo adicional para su empresa y obviamente el deseo de quedarse dentro de la misma.

Por otro lado, según la revista Conocimiento y Dirección, en su sección de Equipos de Trabajo, mediante el cuadro a continuación, compara el Compromiso Laboral con el soporte al éxito donde dice que “el punto central en el Compromiso Laboral del empleado, permite alcanzar resultados por arriba del promedio” (Pardueles, 2011), es decir que un empleado es efectivo mientras exista un nivel mayor de compromiso, que va de la mano con el éxito.

**Gráfico 1**



(Pardueles, 2011)

Considerando ambos factores hay que tomar en cuenta que para obtener colaboradores efectivos, debe existir un alto soporte para el éxito y un alto Compromiso Laboral, por ende debemos preguntarnos:

¿Qué implica verdaderamente el estar comprometido?, Jim Haudan señala que existen 4 “raíces del compromiso” que responden a lo que las personas quieren: (Haudan, 2009)

1. Saber que sus contribuciones crean un efecto significativo o una diferencia
2. Involucrarse en un viaje lleno de significado
3. Tener un sentimiento de pertenencia
4. Ser parte de algo grande

Estos cuatro factores que menciona el autor, describen él porque la gente en verdad puede o no estar comprometida con su trabajo.

“La mayoría de la gente ocupa parte del día al tratar de ver cómo sobrevivir, en lugar de como contribuir de manera significativa” (Haudan, 2009) El autor describe a esto como el “Abismo de la falta del compromiso”, el cual plantea que existen algunos comportamientos que limitan a los colaboradores a comprometerse con las funciones diarias y por ende con la organización a la cual pertenecen.

A partir de los factores antes mencionados, lo que todas las empresas deben lograr es que sus empleados realicen un contrato psicológico, es decir, un acuerdo tácito donde el nuevo colaborador y la organización mantengan una relación donde existan obligaciones y derechos implícitos entre ambas partes. Esto responde a un comportamiento donde la persona cumple simplemente con las tareas que se le asignan, porque todos sabemos que eso sin duda lo va a lograr, pero que ofrezca soluciones y no simplemente plantee los problemas.

Debemos lograr que estén dispuestos a ser parte de los cambios y sobre todo que constantemente estén interesados en hacer su trabajo, no tanto en cantidad sino en calidad.

Por otro lado en el libro “Administración de Valores: ¿Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos?” (Blanchard, 1997) Ken Blanchard menciona la importancia de concatenar los valores personales con los valores establecidos por la organización. Entender que los valores enlazados lograrán que los objetivos individuales, grupales y organizacionales se cumplan de mejor manera y esto se refleje en el alto compromiso con la organización.

Por ende a partir de todo lo investigado anteriormente se concluye que el Compromiso Laboral es el grado en el que una persona se identifica con su empresa, participando activamente en la misma. Además hay que tomar en cuenta que al compromiso se lo asocia con la satisfacción laboral, la cual se la define como la actitud que tiene el individuo hacia su trabajo, esta actitud se encuentra íntimamente relacionada con los valores que el empleado desarrolla de su propio trabajo.

### **Tipos de Compromiso Laboral**

Uno de los estudios que más importancia han tenido dentro del compromiso es la de Meyer y Allen (1991), quienes definen al compromiso como el vínculo existente entre el empleado y la organización. Además definen 3 factores importantes dentro del compromiso: el vínculo afectivo que existe entre el empleado con la empresa, los costos asociados con el abandono del puesto de trabajo y la obligación de permanecer en la misma.

De acuerdo a estos autores, el Compromiso Laboral se lo estudia como una trilogía, en la cual se encuentran involucradas 3 actitudes:

- El compromiso afectivo: “Se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.” (Yali, Última actualización: 2012)

- El compromiso de seguimiento o de continuidad: “Se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo.” (Yali, Última actualización: 2012)
- El compromiso normativo: “Se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización.” (Yali, Última actualización: 2012)

### **Compromiso Afectivo**

Se refiere al vínculo emocional, la identificación y participación que tiene el colaborador con la empresa. Un empleado con un fuerte compromiso afectivo, es el que desea quedarse en su organización y que cree fielmente en sus valores, políticas y objetivos organizacionales. Una de las características principales que encontramos en estas personas, es que siempre tratan de ir más allá de lo que se le pide, siendo más eficaz y eficiente en su trabajo.

#### ***Antecedentes del compromiso Afectivo:***

- Características de la organización
  - ***Recompensas:*** La teoría de Penley y Gould, dice que el compromiso de una persona se ve reflejado en los incentivos o recompensas que reciben.
  - ***La socialización y los sistemas de valores de la organización:***  
La interacción entre los nuevos trabajadores y los antiguos es importante durante los primeros 6 meses para lograr una adaptación adecuada y fomentar un alto Compromiso Laboral. (Contreras y Lujano, 1999)

- Características personales
  - **Educación:** Las personas con mayor nivel de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso ya que tienden a creer que tienen mayor oportunidad de crecer profesionalmente en otras empresas.
  - **Antigüedad:** Aquellos que están más tiempo en la organización se encuentran más comprometidos, que aquellos que tiene menos tiempo en la misma.
 

“Los empleados que requieren adquirir experiencia para desempeñar un cargo determinado al permanecer mucho tiempo en la organización, tienden a desarrollar con la misma vinculación positiva” (Meyer y Allen, 1991)
  - **Edad:** Es un factor que determina el compromiso afectivo como el de continuidad, ya que mientras más años tiene la persona creen que se reduce la posibilidad de conseguir un nuevo trabajo, por ende sube la posibilidad de permanencia en la empresa. Las personas de mayor edad tienden a comprometerse más afectivamente y a llegar a compenetrarse con lo que hacen.

Otro autores tales como Mowday, definen al compromiso afectivo como una fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual encuentra relacionada a tres factores que menciona Porter: (Mowday, 1982).

- Adaptación y aceptación de la cultura organizacional. (Porter, 1974)
- Esfuerzos considerables por la organización. (Porter, 1974)
- Fuerte deseo de permanecer en la empresa. (Porter, 1974)



## Compromiso de Seguimiento y Continuidad

Se refiere al costo que tendría dejar su organización, es decir no encontrar un trabajo en el mercado, pérdida de beneficios organizacionales, antigüedad, son los empleados que trabajan porque necesitan trabajar y porque no tienen más oportunidades de trabajo.

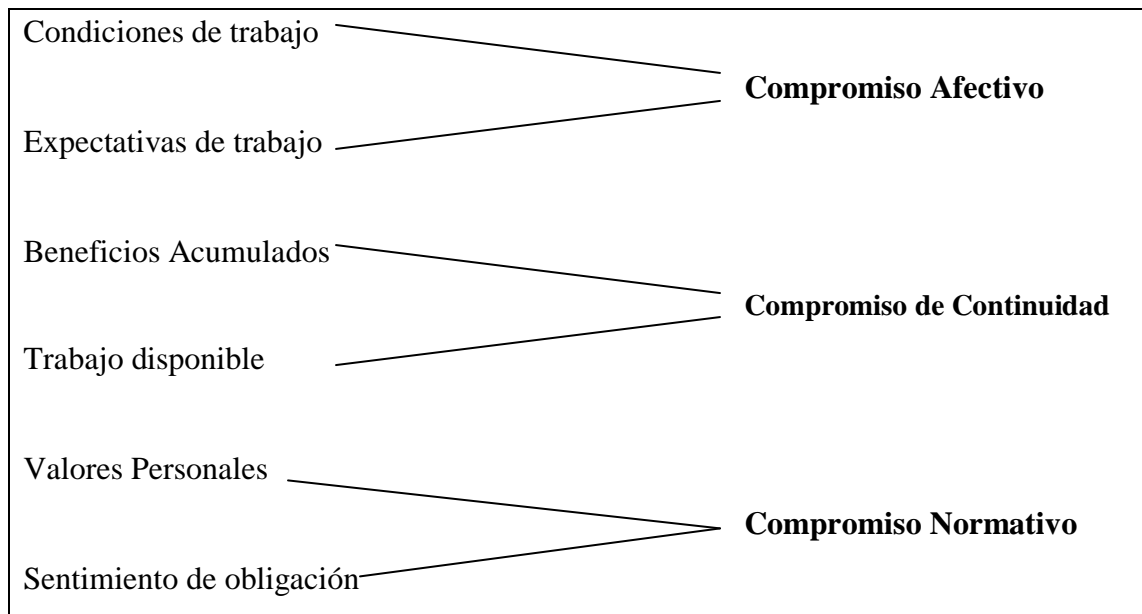
Este tipo de empleados son los que no se esfuerzan más de lo que se les pide, realizan bien su trabajo, sin embargo no buscan sobresalir.

## Compromiso Normativo

Se refiere al sentimiento de obligación que existe en el empleado de continuar dentro de la organización. Son aquellos individuos que han recibido recompensas adelantadas, como puede ser pago de universidades. El reconocimiento de estas inversiones hace que los empleados sientan el deber u obligación de permanecer dentro de la organización.

## Antecedente de los 3 Compromisos Organizacionales

Gráfico 2



(Parludes, 2011)

De acuerdo al gráfico podemos ver como cada tipo de compromiso tiene diferentes antecedentes.

El Compromiso Afectivo se deriva de experiencias favorables que ha tenido el colaborador en su trabajo.

Por otra parte, el Compromiso de Continuidad se origina de los beneficios de la organización y de la dificultad de obtener un mejor empleo en el mercado.

El Compromiso Normativo nace por un sentimiento de obligación y fidelidad con la organización a la que pertenece por incentivos recibidos por la misma.

### **Beneficios de un alto Compromiso Afectivo, Continuidad y Normativo**

Últimamente, las organizaciones fomentan el compromiso en sus empleados para lograr la estabilidad y reducir la rotación de personal. Comúnmente se cree que los empleados comprometidos trabajan más y son más propensos a "hacer un esfuerzo adicional" para lograr la organización objetivos.

Los empleados con un fuerte compromiso afectivo, se quedan porque quieren, los que tienen un fuerte compromiso normativo se quedan porque sienten que deberían, y aquellos con compromiso de permanencia fuerte se quedan porque tienen que hacerlo.

El Compromiso Laboral se relaciona positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir las ausencias de los trabajadores a la organización y su impacto negativo en las actividades que está desarrollando (Meyer y Allen, 1991)

A partir de los factores anteriormente expuestos, hay que entender que el Compromiso Laboral es un factor que debe ser trabajado para disminuir en gran porcentaje, tanto el ausentismo como la rotación y otros factores que afectan directamente a la organización.

### **Planes de Acción (Metodología SMART)**

Un plan de acción es una matriz donde se proponen actividades con las cuales se puede alcanzar objetivos estratégicos establecidos.

Para determinar los objetivos estratégicos, es recomendable utilizar la metodología S.M.A.R.T, la cual explica que un objetivo debe tener 5 características: debe ser específico, medible, alcanzable, realista, y tomar en cuenta el tiempo.

Muchos autores desarrollan a cada característica de la metodología SMART de la siguiente manera: (Ambler, 2006)

- S = Específico: Responde a que un objetivo debe estar bien definido para evitar cualquier tipo de interpretaciones.
- M = Medible: Responde a que siempre debe existir una herramienta para poder monitorear el objetivo.
- A = Alcanzable: Aquí debemos preguntarnos si el objetivo es posible, es decir, si las personas involucradas tienen las habilidades para ejecutar las actividades, y evitar que genere frustración al intentar alcanzarlas. Además hay que tomar en cuenta los factores externos e internos que afectan o benefician el cumplimiento del objetivo.
- R = Realista: En este caso el objetivo debe estar alineado con la misión y visión de la empresa, y con las habilidades y características de las personas responsables de ejecutar el objetivo.
- T = En tiempo: El objetivo debe definir el inicio y el final del periodo de cumplimiento. Tomando en cuenta que no sea de corto plazo, volviéndose imposible de cumplir, o a su vez, de largo plazo donde se pierde la finalidad del objetivo.

### 3. PARTE III: METODOLOGÍA, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

#### 3.1. Fases



## 3.2. Actividades

A continuación se describe cada una de las etapas y actividades llevadas a cabo durante el desarrollo del proyecto.

### 3.2.1. Encuesta

El diseño de la herramienta para la medición de Compromiso en los colaboradores constó de los siguientes pasos:

- Primero se realizó una matriz donde se determinan los tres tipos de compromiso a evaluar, de cada una de las empresas; basados en la teoría de Meyer y Allen. (Meyer & Allen, 2004)
- En un inicio las preguntas tuvieron un enfoque dirigido a cada uno de los tipos de compromisos:
  - Compromiso Afectivo
  - Compromiso de Continuación
  - Compromiso Normativo
- Una vez elaboradas las preguntas siguiendo el enfoque de los tipos de compromiso de Meyer y Allen, se procedió a ubicarlas dentro de subfactores para ser analizados al momento de realizar la tabulación y el plan de acción de Compromiso Laboral. (*Ver Anexo 7*)

Los subfactores que se tomaron en cuenta fueron:

- **Permanencia en la organización:** Las preguntas de esta categoría buscan determinar los factores que inciden sobre la permanencia de los empleados en la organización.
- **Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo:** Las preguntas de esta categoría buscan determinar los sentimientos de los

empleados acerca de su trabajo, y del cómo perciben su rol dentro de la organización.

- **Organización y estrategia:** Las preguntas de esta categoría buscan determinar el nivel de compromiso de los empleados con la Estrategia de la Organización.
- **Relaciones Interpersonales:** Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de satisfacción del personal frente a las relaciones de trabajo inter e intra departamentales
- **Jefatura:** Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de aceptación de los niveles de supervisión directa.
- **Remuneraciones / Beneficios:** Las preguntas de esta categoría buscan determinar la percepción del personal respecto a la competitividad de sus salarios y si estos van de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- **Oportunidades de desarrollo:** Las preguntas de esta categoría indagan sobre las posibilidades de desarrollo que perciben los empleados dentro de la organización, como a la eficiencia de los procesos de capacitación que se han venido empleando.
- **Liderazgo:** Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de acuerdo con las prácticas actuales de liderazgo ejercidas por la Alta Dirección.

Entre los diferentes indicadores encontramos preguntas positivas y negativas. Hay que tomar en cuenta que en algunos casos la pregunta está redactada de tal manera que: “Muy de acuerdo” indica un menor nivel de compromiso. Según Meyer y Allen esto se lo conoce como “reverso clave” (Meyer & Allen, 2004). La escala se recodificaría y la interpretación cambiaría a: 1=4, 2=3, 3=2, 4=1.

Para la aplicación de la encuesta de Compromiso Laboral se realizó una escala de procesos verbales, es decir que el individuo debe seleccionar la frase que represente de mejor manera su posición respecto al indicador planteado. Así,

se obtuvo una escala de 4 puntos que minimiza la posibilidad de tener un efecto central o de “halo” al momento de evaluar.

<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>	
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Muy de acuerdo

Una vez determinados los indicadores y la escala, se creó el formato de la encuesta de Compromiso Laboral la cual contiene: (*Ver Anexo 8*)

Una vez creada la encuesta final, se realizó una reunión con cada uno de los encargados de Recursos Humanos para validar la misma y realizar las correcciones respectivas. La misma que fue validada y aprobada por cada uno de los encargados de Recursos Humanos, llegando a un consenso para obtener el producto final.

En este punto también se definió la logística necesaria para ejecutar los talleres en cada una las empresas.

### **3.2.2. Taller de Sensibilización**

Se diseñó una presentación para dar a conocer a todos los colaboradores de Desca, Metroagencia y S.J. Jersey, el motivo por el cual se aplicó la encuesta. (*Ver Anexo 9*)

La misma que fue validada por los encargados de Recursos Humanos y se dio paso a la ejecución de los talleres. Cada uno se llevó a cabo en grupos de 8 a 10 personas aproximadamente.

### **3.2.3. Aplicación**

Una vez realizado el taller de sensibilización con todos los grupos de las empresas, se procedió aplicar encuesta a cada uno de los colaboradores de las empresas de Desca, Metroagencia y SJ Jersey.

**Tabla 1: Número de encuestas aplicadas**

<b>EMPRESA</b>	<b>No. DE ENCUESTAS APLICADAS</b>
Desca	69
Metroagencia	129
S.J. Jersey	123
<i>Universo</i>	<i>321</i>

### 3.2.4. Tabulación

Una vez obtenidos todos los resultados de las evaluaciones aplicadas, se creó una herramienta de tabulación tanto por empresa como un consolidado de todas las 321 encuestas de las 3 empresas.

La misma, se utilizó para contabilizar el número de personas que respondieron por cada indicador de acuerdo a la escala, y con esta información sacar el porcentaje de cada subfactor.

### Ejemplo.-

Permanencia en la organización	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1 ¿Me entusiasma pensar en continuar mi carrera profesional dentro de SJ Jersey?	59	47.96%	54	43.90%	8	6.50%	2	1.62%

### 3.2.5. Análisis

Después de haber obtenido cada uno de los porcentajes de cada indicador de acuerdo al número de personas que respondieron en cada nivel, se procedió a sacar el porcentaje de cada uno de los subfactores.

Este porcentaje se obtuvo:

1. Sumando el número de personas que respondieron en cada uno de los niveles de la escala de todas las preguntas por subfactor.

### Ejemplo.-

Organización y estrategia	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		
	Preguntas :	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	¿El trabajo que realizo me hace sentir que contribuyo con la misión y visión de mi empresa?	84	25.20%	33	26.82%	5	4.06%	1	0.81%
2	¿Disfruto cada tarea que realizo en mi trabajo?	74	60.16%	42	34.14%	7	5.69%	0	0.00%
3	¿Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares?	31	25.20%	67	54.47%	19	15.44%	6	4.87%
<b>Total de personas</b>		189		142		31		7	

- Luego se procedió a sacar el valor máximo por pregunta, es decir, se multiplicó el número de personas evaluadas por 4 (valor máximo de la escala).

En el caso de SJ Jersey el número de personas evaluadas fueron 123.

**Valor máximo:**  $123 \times 4 = 492$

En el caso de Metroagencia el número de personas evaluadas fueron 129.

**Valor máximo:**  $129 \times 4 = 516$

En el caso de Desca el número de personas evaluadas fueron 69.

**Valor máximo:**  $69 \times 4 = 276$

- Posteriormente se sacó el resultado ponderado, para esto se realizó la suma, de la multiplicación del número de personas que respondieron en cada nivel por la puntuación de cada uno:

- Totalmente de acuerdo = 4
- De acuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Totalmente en desacuerdo = 1



### Ejemplo.-

Factor	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje 4	Puntaje 3	Puntaje 2	Puntaje 1
Permanencia en la organización	757	562	191	82	4	3	2	1
Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo	728	508	151	63	4	3	2	1
Organización y estrategia	189	142	31	7	4	3	2	1
Relaciones Interpersonales	87	111	38	10	4	3	2	1
Jefatura	102	142	141	107	4	3	2	1
Remuneraciones / Beneficios	140	137	63	29	4	3	2	1
Oportunidades de desarrollo	183	210	155	67	4	3	2	1
Liderazgo	136	171	116	69	4	3	2	1

Ejemplo:  $(757*4) + (562*3) + (191*2) + (82*1)$

4. El porcentaje se lo obtuvo dividiendo, la multiplicación del valor sacado del valor máximo de las 4 preguntas por 100; por la multiplicación del valor máximo por el número de preguntas de cada subfactor. (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006)

De aquí se sacó el porcentaje de cada subfactor, porcentajes que nos ayudó a obtener el promedio de Compromiso Laboral de las empresas. (Spiegel, 2001)

#### 3.2.5.1. Tabulación Desca (Ver Anexo 10)

### INFORME DE COMPROMISO LABORAL DESCA

En la empresa Desca se realizó la aplicación de la encuesta de Compromiso Laboral en las siguientes áreas:

- Administrativa
- Comercial
- Financiera
- Mensajería
- Recursos Humanos
- Sistemas

Dentro del proceso se aplicó la encuesta a todo el personal de la Institución, contando con una muestra de (69) sesenta y nueve evaluaciones de Compromiso Laboral.

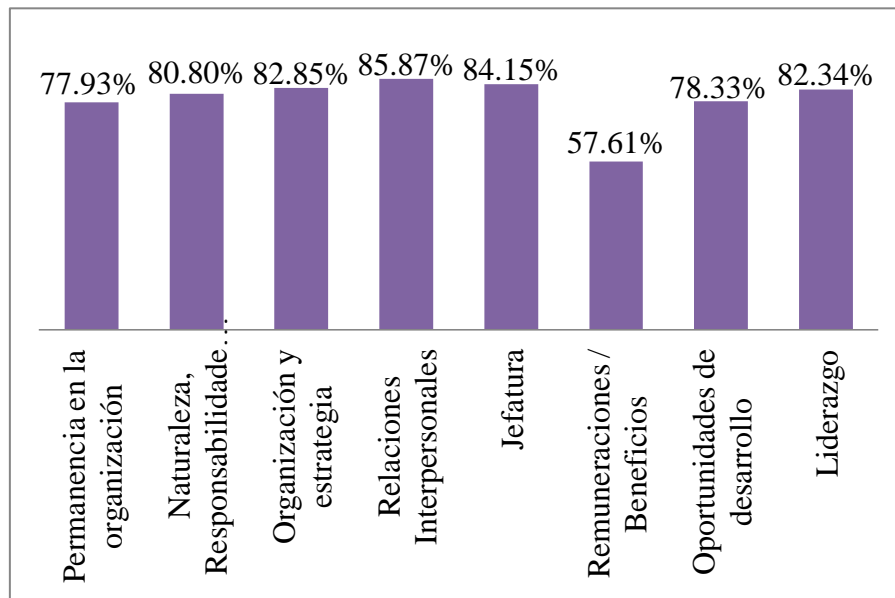
### 1. Análisis de Resultados

Para el análisis de esta encuesta, se agrupó cada una de las preguntas en un subfactor.

Como podemos observar en el cuadro a continuación, hemos detallado cada uno de los subfactores evaluados con su porcentaje.

<b>Encuesta de Compromiso</b>	
<b>Resumen total por subfactores</b>	
<b>Subfactores</b>	<b>Porcentaje</b>
Permanencia en la organización	77.93%
Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo	80.80%
Organización y estrategia	82.85%
Relaciones Interpersonales	85.87%
Jefatura	84.15%
Remuneraciones / Beneficios	57.61%
Oportunidades de desarrollo	78.33%
Liderazgo	82.34%
<b>Promedio obtenido</b>	<b>78.74%</b>

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que el porcentaje de Compromiso Laboral de la empresa Desca es del 78.74%



Los factores más relevantes y con mayor demanda de ***intervención*** según los resultados de las encuestas aplicadas en Desca son:

El siguiente cuadro muestra la percepción global del personal en los factores descritos. Para el procesamiento de las encuestas fue utilizado un sistema de codificación y calificación en el cual los factores con menor puntaje sobre 100 (puntos porcentuales) serían los factores urgentes para atender en los procesos e intervenciones de mejora que se ejecuten en el Compromiso Laboral.

Factor	Porcentaje
Permanencia en la organización	77.93%
Remuneraciones / Beneficios	57.61%
Oportunidades de desarrollo	78.33%

Los factores percibidos ***positivamente*** a nivel global según los resultados de la aplicación de la encuesta en la Institución son:

Factor	Porcentaje
Organización y estrategia	82.85%
Relaciones Interpersonales	85.87%
Jefatura	84.15%

## 2. Análisis cualitativo de los subfactores

### a) Permanencia en la organización

- Como podemos observar dentro de los resultados obtenidos en este subfactor, encontramos que el 78% de los colaboradores de Desca presentan un alto sentido de pertenencia con su empresa.
- La mayor parte de los colaboradores consideran a su organización como una de las mejores empresas para trabajar y en donde quisieran continuar su carrera profesional.
- Este compromiso existente entre los colaboradores con su empresa, se ve reflejado en la estabilidad laboral que encuentran los empleados, igualmente en la satisfacción que encuentran en su puesto de trabajo y en sus actividades.

Sin embargo, existe un 60% de colaboradores que consideran que se encuentran en Desca por necesidad más que por deseo.

- El 97% no siente la obligación de permanecer en esta organización.
- En un 15% encontramos que los colaboradores consideran que no quieren dejar Desca, porque tienen miedo de no encontrar otro puesto en el mercado, debido a la difícil situación actual de encontrar un empleo.

### b) Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo

- Como podemos observar dentro de este subfactor, el 81% de los colaboradores de Desca definen que, el trabajo que realizan les ayuda a alcanzar cada uno de sus objetivos personales, igualmente se consideran productivos con ellos mismos y con la empresa, por la tarea que realizan.
- Podemos observar que existen personas que realizan un esfuerzo más allá de lo esperado para contribuir con el éxito de Desca, sin embargo en un porcentaje similar existen colaboradores que no se esfuerzan más allá de

lo que exige la empresa, realizando su trabajo sin pretender dar más de lo que reciben.

- El 90% de personas consideran que su formación académica y su experiencia están relacionadas al puesto de trabajo en el que se encuentran actualmente.
- En un porcentaje superior al 80% observamos que Desca da la oportunidad a sus empleados de participar y colaborar en la planeación, procedimientos y actividades de su empresa de acuerdo a las responsabilidades de cada uno.

**c) Organización y estrategia**

- Como uno de los subfactores con mayor puntuación, encontramos que el 83% de los colaboradores de Desca consideran que su trabajo contribuye con la misión y visión de la empresa, lo que demuestra que la mayor parte de los empleados conocen y se familiarizan con la planificación estratégica.
- Algo muy importante para que exista un compromiso más sólido entre las personas y su empresa, es que los valores sean compartidos y respetados por ambos. Con el 90% observamos que los empleados de Desca, encuentran que sus valores y los valores de la empresa son muy similares, lo cual refleja un alto grado de compromiso entre ambos.

**d) Relaciones interpersonales**

- Siendo uno de los subfactores más altos, con el 86% podemos observar que las relaciones que existen entre compañeros, son óptimas para realizar un mejor trabajo.
- El 97% de los empleados de Desca consideran que las tareas que realizan se desenvuelven en un ambiente de armonía.

- El 94% considera que el trabajo realizado por sus compañeros, es un trabajo de calidad que lleva a alcanzar todos los objetivos del área y de la empresa.

Sin embargo en un porcentaje menor al 5% encontramos personas que no se encuentran de acuerdo, pero se debe tomar en cuenta que este porcentaje son empleados que realizan sus tareas fuera de oficina y sin compañeros de trabajo, este porcentaje se obtuvo a través de la información arrojada por la encuesta aplicada.

**e) Remuneraciones / Beneficios**

- Tomando en cuenta que este subfactor se encuentra entre uno de los porcentajes más bajos, observamos que el 58% de los colaboradores de Desca no se encuentran a gusto con el tema de beneficios y remuneraciones que les ofrece la misma.
- El 78% de los colaboradores, no se encuentran de acuerdo tanto con la remuneración que perciben, como con el paquete de beneficios que reciben.
- El 72% de las personas consideran que en otras organizaciones encontrarían un paquete salarial y beneficios más atractivos que los que tienen actualmente en Desca.
- Con el 75% encontramos que los empleados de Desca, consideran que no dejarían su empresa por el tiempo que llevan trabajando, debido a que perderían los beneficios de antigüedad. Esto se puede comparar con uno de los indicadores del subfactor de Permanencia en la organización, en la que los colaboradores se encuentran en su empresa más por una necesidad que por un deseo.

**f) Jefatura**

- Jefatura es el subfactor con una de las puntuación más altas, con un 84%, nos muestra que en Desca se preocupan y valoran a cada uno de sus

empleados, realizando retroalimentaciones constantes sobre el rendimiento que tienen cada uno de sus colaboradores.

- Con el 81% encontramos que los empleados consideran que su Jefe o Supervisor se preocupa por ellos no solo como trabajadores sino también como personas.
- El 96% de los trabajadores consideran que semestralmente su Jefe directo, habla con ellos sobre el progreso y el rendimiento que han tenido en los últimos meses.
- El 90% considera que en el último mes han recibido elogios o reconocimientos por la tarea que realizan, sin embargo hay que tomar en cuenta que el 10% restante es personal nuevo que aún no lleva más de un mes en Desca.
- Desca es una empresa que se preocupa por el capital humano que tiene, proporcionando todos los materiales necesarios para que puedan realizar sus actividades de la mejor manera, esto se ve reflejado en que el 97% de los empleados están de acuerdo con esto.

**g) Liderazgo**

- Con el 82% encontramos que los colaboradores consideran que en Desca toman en cuenta sus ideas y opiniones para solucionar problemas, incentivando de esta manera su participación en la toma de decisiones de su área, de acuerdo al nivel de responsabilidades que tengan.
- Se puede observar que el 84% de las personas consideran que existen personas en Desca que estimulan su desarrollo.
- Más del 80% de los empleados están de acuerdo en el nivel de exigencia que existe por parte de su jefe directo.
- Como mencionamos anteriormente encontramos que más del 84% de los colaboradores de Desca consideran que sus opiniones e ideas son respetadas y tomadas en cuenta para encontrar soluciones en su área de

trabajo. Esto es una ventaja ya que incentivan a las personas a seguir participando con nuevas ideas.

#### **h) Oportunidades de desarrollo**

- Como uno de los subfactores con puntuación baja, con el 78 % los colaboradores consideran que Desca ofrece posibilidades de crecimiento de acuerdo al rendimiento y responsabilidades que vaya teniendo cada persona.
- La gran mayoría de los empleados de Desca consideran que en el último año han tenido la oportunidad no solo de crecer sino también de aprender.
- Más del 94% de los colaboradores consideran que existe igual de oportunidades entre los empleados, y que valoran y toman en cuenta primero al personal, al momento de llenar un puesto vacante.
- Pese a que Desca es una empresa que busca desarrollar a su capital humano, encontramos que más del 60% de sus colaboradores creen que existen otras empresas en las cuales podrían recibir mayor capacitación.

### **3. Plan de acción de Compromiso Laboral**

Este plan de mejora será para uso y beneficio de la empresa Desca, en el cual se han establecido estrategias de mejora para los (8) ocho factores analizados en el estudio. En base al análisis de los resultados presentados y al estudio realizado, se presenta a continuación un listado de posibles intervenciones de mejora que se podrían ejecutar para incrementar el Compromiso Laboral.

La ejecución del plan es la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y en algunas actividades los Jefes directos o supervisores, deben verse involucrados.



El porcentaje ideal de cada factor se estableció a partir de históricos de Desca, y por otro lado los estudios realizados por la empresa Great Place To Work (*Ver Anexo II*) nos proporciona porcentajes aproximados del comportamiento del mercado en cuanto a indicadores que miden diferentes factores relacionados a Compromiso Laboral, y nos brinda la posibilidad de realizar un benchmarking, con el cual establecemos en este caso los porcentajes ideales del siguiente Plan de Compromiso Laboral.

<b>Factor</b>	Permanencia en la organización
<b>Porcentaje Real</b>	78%
<b>Porcentaje Ideal</b>	85%

**Objetivo estratégico 1:** Promover el reconocimiento de los logros personales, para reforzar en el trabajador el compromiso con la empresa.

#### **Actividades Específicas**

1. Revisar los objetivos y metas a cumplir tanto grupales como individuales.
  - a. Responsable: El Jefe directo de cada área
  - b. Tiempo: Semestralmente
2. Crear un manual donde se encuentren las metas y objetivos a cumplir.
  - a. Responsable: El Jefe directo de cada área
  - b. Tiempo: Semestralmente
3. Realizar reuniones entre el jefe de área y su grupo de trabajo, para medir los logros alcanzados.
  - a. Responsable: El Jefe directo de cada área
  - b. Tiempo: Semestralmente
4. Realizar reconocimientos públicos, a aquellas personas que han alcanzado las metas y objetivos establecidos inicialmente, a través de menciones o premios.
  - a. Responsable: El área de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

**Objetivo estratégico 2:** Realizar actividades que involucren a todos los colaboradores de Desca, para fomentar el sentido de pertenencia con la organización.

**Actividades Específicas**

1. Realizar out-door training, tanto de área como de todos los colaboradores de Desca.
  - a. Responsable: El área de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Realizar talleres participativos en los que los colaboradores conozcan y se familiaricen con la Filosofía corporativa de su empresa.
  - a. Responsable: Área de Recursos Humanos.
  - b. Tiempo: Semestralmente
3. Realizar focus group entre áreas, en las cuales se dé a conocer las competencias y habilidades que necesita cada cargo, para entender cuál es el aporte que brindan a la organización.
  - a. Responsable: Jefe de Recursos Humanos y el jefe de cada área
  - b. Tiempo: Anualmente

**Factor:** Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo

**Porcentaje Real:** 81%

**Porcentaje Ideal:** 85%

**Objetivo estratégico 1:** Incentivar la participación de los colaboradores en las reuniones mensuales y semestrales del área a la que pertenecen.

**Actividades Específicas**

1. Involucrar al personal de las distintas áreas en la construcción de los planes operativos.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos y los jefes de cada área.
  - b. Tiempo: Trimestralmente
2. Comunicar al personal sobre los problemas existentes para que así aporten con ideas para la solución de los mismos.
  - a. Responsable: Jefe de área
  - b. Tiempo: Mensualmente

3. Realizar talleres, donde se dé a conocer cada uno de los cargos que existen en su área de trabajo, y la importancia que tiene cada uno de ellos, para el cumplimiento de metas y objetivos.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

**Factor:** Organización y estrategia

**Porcentaje Real:** 83%

**Porcentaje Ideal:** 90%

**Objetivo Estratégico:** Crear un manual, con el fin de lograr que todos los colaboradores se familiaricen con la Filosofía corporativa de la empresa.

**Actividades Específicas**

1. Elaborar un manual en el que conste: Misión, Visión, Objetivos, Valores, Reglas internas, giro de negocio, organigrama, etc..
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Realizar la inducción al personal nuevo sobre las actividades referentes a su cargo.
  - a. Responsable: Jefe de área
  - b. Tiempo: De acuerdo a la situación
3. Comunicar a través de carteleras la misión, visión, objetivos, reglas internas, etc.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Semestralmente
4. Realizar evaluaciones que mida el conocimiento de cada uno de los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos, valores etc.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Semestralmente
5. Realizar reuniones en caso de cambios en la planificación estratégica, para que todo el personal se familiarice con los nuevos cambios.
  - a. Responsable: Jefes de cada área con el jefe de recursos humanos.

6. Realizar un proceso de rotación interna, en los puestos de cada área.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

**Factor** Relaciones interpersonales

**Porcentaje Real** 86%

**Porcentaje Ideal** 90%

**Objetivo estratégico 1:** Ejecutar actividades de integración entre el personal de las diferentes áreas, para así tomar en cuenta a aquellas personas que trabajan fuera de oficina.

**Actividades Específicas**

1. Realizar actividades sociales dentro de la empresa, tales como el festejo de ocasiones especiales, cumpleaños, día de la madre, día del padre, entre otras.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Mensualmente
2. Realizar actividades deportivas entre todo el personal de Desca, fuera de la empresa.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Mensualmente
3. Presentar a su personal nuevo con cada uno de los integrantes de su área, al momento de la inducción.
  - a. Responsable: Jefe de cada área
  - b. Tiempo: Mensualmente

**Factor** Jefatura

**Porcentaje Real** 84%

**Porcentaje Ideal** 90%

**Objetivo estratégico 1:** Fortalecer un sistema de retroalimentación a nivel de jefaturas.

**Actividades Específicas**

1. Realizar capacitaciones a todos los jefes, en cuanto a cómo retroalimentar a su equipo de trabajo.

- a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
- 2. Realizar encuestas a los empleados, las cuales reflejen si existe retroalimentación por parte de su Jefe director o supervisor.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Trimestralmente
- 3. Crear una norma en la cual se indique la necesidad de retroalimentar por parte del Jefe a su equipo de trabajo.
  - a. Responsable: Jefe de recursos humanos junto al Gerente general de Desca
  - b. Tiempo: Anualmente

**Factor** Remuneraciones y beneficios

**Porcentaje Real** 58%

**Porcentaje Ideal** 80%

**Objetivo estratégico 1:** Realizar un benchmarking, para comparar la realidad del mercado con la realidad de Desca.

**Actividades Específicas**

- 1. Analizar beneficios que otras empresas están otorgando a los empleados, para comparar con los beneficios existentes dentro de Desca.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente
- 2. Implementar beneficios como: uniformes y servicio de almuerzo, etc.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente

**Objetivo estratégico 2:** Realizar una valoración de cargos, que brinde una equidad salarial en los trabajadores.

**Actividades Específicas**

- 1. Crear una política salarial en la que contenga comisiones, salarios y beneficios.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente

2. Realizar un estudio en el cual se pueda comparar los salarios por cargo de Desca, con la realidad del mercado.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Generar un análisis para equilibrar las funciones de cada cargo con el salario.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente
4. Crear planes de compensación no monetaria, de acuerdo al logro de objetivos y metas.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente

**Factor** Oportunidades de Desarrollo

**Porcentaje Real** 78%

**Porcentaje Ideal** 85%

**Objetivo estratégico 1:** Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, a nivel de empresa.

**Actividades Específicas**

1. Realizar un cuestionario por área para determinar cuáles son las principales capacitación que requiere el personal.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Analizar la información obtenida y compararla con los perfiles de cargo, para determinar las capacitaciones necesarias.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Medir el impacto de la capacitación en dos niveles: Reacción y técnica.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente
4. Difundir los planes de capacitación individuales que se ejecutaran durante el año.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.

- b. Tiempo: Anualmente

<b>Factor</b>	Liderazgo
<b>Porcentaje Real</b>	82%
<b>Porcentaje Ideal</b>	90%

**Objetivo estratégico 1:** Implementar procesos más participativos para la toma de decisiones y diseño de estrategias.

**Actividades Específicas**

1. Mantener reuniones entre jefes y empleados.
  - a. Responsable: Jefe de cada área y su equipo de trabajo
  - b. Tiempo: Trimestralmente
2. Comunicar las actividades y proyectos emprendidos en el área.
  - a. Responsable: Jefe de cada área
  - b. Tiempo: Trimestralmente
3. Mantener mayor contacto entre el personal y su jefe directo.
  - a. Responsable: Jefe de cada área
  - b. Tiempo: Mensualmente

**Objetivo estratégico 2:** Desarrollar programas de Coaching a nivel de líderes.

**Actividades Específicas**

1. Realizar un diagnóstico de las competencias necesarias para ser un líder.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Determinar las competencias que se deben desarrollar de manera intensiva para lograr llegar al nivel ideal.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Realizar actividades y reuniones para ir desarrollando las competencias definidas.
  - a. Responsable: Jefes de cada área y el jefe de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Semanalmente

#### **4. Conclusiones y Recomendaciones Generales**

Los resultados de la evaluación de Compromiso Laboral permiten determinar que a nivel general el Compromiso en Desca es percibido positivamente por el personal de la Institución. Existen factores de gran relevancia que figuran como las principales fortalezas de la empresa y son:

1. Organización y estrategia
2. Relaciones Interpersonales
3. Jefatura

Si bien dichos factores deben estar sujetos a un continuo seguimiento que fomente su estabilidad y continuidad en el tiempo, es importante mencionar que por otro lado a nivel global existen factores que demandan atención y en los cuales Desca debería intervenir a corto, mediano y largo plazo, los factores de mayor relevancia son:

1. Permanencia en la organización
2. Remuneraciones / Beneficios
3. Oportunidades de desarrollo

Hay que tomar en cuenta que Desca mantiene un porcentaje de compromiso real de 79% y su compromiso ideal, tomando en cuenta la realidad organizacional, sería de 85%, por lo que para incrementarlo sería recomendable ver los casos específicos que bajan el porcentaje, y aplicar el plan de acción.



### 3.2.5.2. Tabulación Metroagencia (Ver Anexo 12)

#### INFORME DE COMPROMISO LABORAL METROAGENCIA

En la empresa Metroagencia se realizó la aplicación de la encuesta de Compromiso Laboral en las siguientes áreas:

- Administración
- Agencias externas

Dentro del proceso se aplicó la encuesta a todo el personal de la Institución, contando con una muestra de (129) ciento veintinueve evaluaciones de Compromiso Laboral.

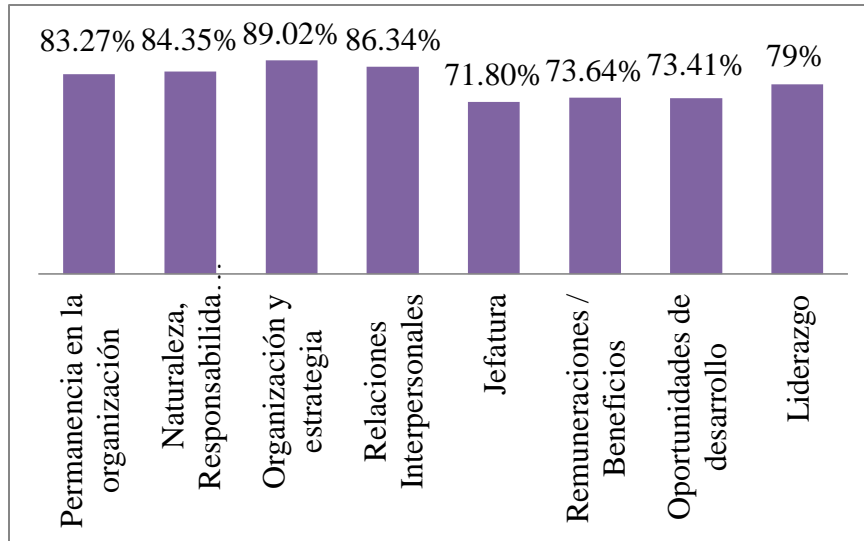
#### 1. Análisis de resultados

Para el análisis de esta encuesta, se agrupó cada una de las preguntas en un subfactor.

Como podemos observar en el cuadro a continuación, hemos detallado cada uno de los subfactores evaluados con su porcentaje.

<b>Encuesta de Compromiso</b>	
<b>Resumen total por subfactores</b>	
<b>Subfactores</b>	<b>Porcentaje</b>
Permanencia en la organización	83.27%
Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo	84.35%
Organización y estrategia	89.02%
Relaciones Interpersonales	86.34%
Jefatura	71.80%
Remuneraciones / Beneficios	73.64%
Oportunidades de desarrollo	73.41%
Liderazgo	79%
<b>Promedio obtenido</b>	<b>80.12%</b>

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que el porcentaje de Compromiso Laboral de la empresa Metroagencia es del 80%.



Los subfactores más relevantes y con mayor demanda de ***intervención*** según los resultados de las encuestas aplicadas en Metroagencia son:

Subfactor	Porcentaje
Jefatura	71.80%
Oportunidades de desarrollo	73.41%
Remuneraciones / Beneficios	73.64%

El cuadro anterior muestra la percepción global del personal en los subfactores descritos. Para el procesamiento de las encuestas fue utilizado un sistema de codificación y calificación en el cual los subfactores con menor puntaje sobre 100 (puntos porcentuales) serían los subfactores urgentes para atender en los procesos e intervenciones de mejora que se ejecuten en el Compromiso Laboral.

Los subfactores percibidos ***positivamente*** a nivel global según los resultados de la aplicación de la encuesta en la Institución son:

<b>Subfactor</b>	<b>Porcentaje</b>
Organización y estrategia	89.02%
Relaciones Interpersonales	86.34%
Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo	84.35%

## 2. Análisis cualitativo de los subfactores

### a) Permanencia en la organización

- Dentro de este subfactor podemos observar que el 83% de las personas evaluadas se encuentran orgullosas de pertenecer a Metroagencia.
- Los colaboradores consideran que esta empresa les brinda no solo estabilidad laboral sino también personal, lo que lleva a crear un vínculo emocional entre Metroagencia y su personal.
- El 74% de los colaboradores consideran que se les haría muy difícil comprometerse con otra empresa como lo han hecho con Metroagencia.
- El 71% del personal encuestado considera que no abandonaría Metroagencia por la obligación que tiene con la misma.
- Con el 91% y siendo una gran mayoría, encontramos que los empleados de Metroagencia se encuentran satisfechos con la tarea que realizan y consideran que les gustaría continuar haciéndola.
- La mayoría de los colaboradores se encuentran felices de trabajar y orgullosos de decirles a otros que son parte de esta empresa.
- Hay que tomar en cuenta el posicionamiento de la empresa dentro del Mercado, esto ya es un factor externo que ayuda a incrementar el porcentaje de compromiso en los colaboradores.

### b) Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo

- Dentro de uno de los subfactores más altos, encontramos a Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo con el 84%, donde

encontramos que los colaboradores de Metroagencia, consideran que el cargo y las funciones que realizan actualmente se encuentran relacionadas con la experiencia que poseen y que aportan al cumplimiento de objetivos de su área.

- Más del 84% de los trabajadores consideran que las tareas que realizan, ayudan a alcanzar sus objetivos personales y así permite su desarrollo personal y profesional.
- El 96% de los empleados hacen su mayor esfuerzo, más allá de lo esperado para contribuir con la empresa.
- El 97% del personal encuestado, se siente feliz por la contribución que da a favor de los logros obtenidos en beneficio de la empresa.
- Más del 87% de las personas consideran que el cargo que ocupan en Metroagencia se encuentra relacionado a la experiencia y a la formación académica que poseen.
- Se puede observar que existe compromiso afectivo entre los colaboradores y Metroagencia, ya que más del 90% de los empleados consideran a los problemas de su empresa como suyos. Igualmente las personas usarían insignias o uniformes que los identifiquen como empleados de Metroagencia.

**c) Organización y estrategia**

- Como otro de los subfactores más altos, con el 89% encontramos que los colaboradores de Metroagencia consideran que tanto sus objetivos personales como profesionales son muy similares a los de su empresa. Esto se puede ver reflejado en el esfuerzo extra que realiza cada uno de los empleados para el éxito de la misma.
- El 93% de los colaboradores consideran que comparten los valores que tiene Metroagencia.
- El 95% de las personas creen que el trabajo que realizan los hace sentir que contribuyen con la misión y visión de la empresa, mientras que el 5%

restante es personal nuevo, que aun no se familiariza con la misión y visión de la misma.

- Es importante tomar en cuenta que para que exista un compromiso entre el colaborador y la empresa, los empleados deben estar a gusto y contentos con las tareas que realizan, esto podemos observar con el 95% del personal encuestado.

**d) Relaciones interpersonales**

- Como uno de los subfactores más altos, con el 86%, las personas consideran que el ambiente de trabajo en cuanto a la relación con sus compañeros es muy buena, sintiéndose a gusto dentro de su puesto de trabajo y por ende dentro de Metroagencia.
- El 93% de los empleados consideran que las tareas que realizan se desenvuelven en un ambiente de armonía con sus compañeros de trabajo, tomando en cuenta que el 7% restante son personas que trabajan fuera de oficina con Agencias de viaje y que por lo tanto no mantienen una relación directa con sus compañeros.
- Con el 93% encontramos que los colaboradores de Metroagencia, consideran que el trabajo realizado por sus compañeros es de calidad, igualmente hay que tomar en cuenta el 7% de personas que trabajan fuera de la oficina.

**e) Remuneraciones / Beneficios**

- Dentro de uno de los 3 subfactores más bajos, encontramos que el 74% del personal encuestado considera que se encuentran satisfechos con el paquete salarial que reciben mensualmente por parte de Metroagencia.
- Metroagencia ha sufrido cambios en su estructura organizacional en los últimos años, por lo que una gran parte del personal que trabaja actualmente son nuevos, esto se ve reflejado en las respuestas de la

pregunta: “¿Considero que he invertido muchos años en mi empresa como para dejarla?”, en la cual más del 38% respondió que no, debido al poco tiempo que se encuentran en Metroagencia.

- El 61% de los colaboradores consideran que no han buscado un nuevo trabajo, por los beneficios económicos que Metroagencia les ofrece.
- Igualmente encontramos que el 80% de las personas creen que no encontrarían otra empresa que les ofrezca los mismos beneficios y remuneraciones que tienen actualmente.

**f) Jefatura**

- Siendo uno de los subfactores más bajos, el 71% del personal encuestado considera que no existe mucha atención por parte de su jefe directo, en lo laboral.
- Metroagencia es una empresa que cuenta tanto con personal antiguo como nuevo, por lo que es importante tomar en cuenta dentro de este subfactor el tiempo que las personas se encuentran laborando en la misma.
- Más del 50% considera que no han recibido reconocimientos o retroalimentación por su trabajo en el último mes, sin embargo como lo mencionamos anteriormente, hay que tomar en cuenta que existe personal nuevo dentro de Metroagencia.
- El 45% de los empleados considera que en los últimos 6 meses no han recibido ningún tipo de retroalimentación por parte de su jefe directo o supervisor.
- Pese a que no existe mucha retroalimentación por parte de los jefes directos, encontramos que el 72% de los colaboradores encuestados creen que su supervisor se preocupa por ellos como persona.

**g) Liderazgo**

- Dentro de este subfactor, el 79% de los colaboradores de Metroagencia consideran que se incentiva su participación, tomando en cuenta sus ideas para solucionar problemas, estimulando de esta manera su desarrollo.
- El 83% del personal encuestado considera que toman en cuenta sus ideas y opiniones para encontrar soluciones en su área de trabajo.
- Más del 90% de los colaboradores creen adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe o supervisor.

**h) Oportunidades de desarrollo**

- Como uno de los subfactores más bajos con el 73%, las personas encuestadas consideran que existe igualdad de oportunidades en los empleados y se sienten motivados de quedarse dentro de Metroagencia.
- Igualmente consideran que son valorados como capital humano, ya que toman en cuenta primero a los colaboradores de Metroagencia al momento de una vacante en lugar de buscar en el mercado.
- Podemos observar también que más del 60% del personal de Metroagencia considera que no recibirían capacitación en otras empresas como la que reciben aquí, motivo por el cual la gente se siente motivada de continuar su carrera laboral dentro de la misma.

**3. Plan de acción de Compromiso Laboral**

Este plan de mejora será para uso y beneficio de la empresa Metroagencia, en el cual se han establecido estrategias de mejora para los (8) ocho subfactores analizados en el estudio.

En base al análisis de los resultados presentados y al estudio realizado, se presenta a continuación un listado de posibles intervenciones de mejora que se podrían ejecutar dentro del Compromiso Laboral.

La ejecución del plan es la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y en algunas actividades los Jefes directos o supervisores, deben verse involucrados.

El porcentaje ideal de cada factor se estableció a partir de históricos de Metroagencia, y por otro lado los estudios realizados por la empresa Great Place To Work (*Ver Anexo II*) nos proporciona porcentajes aproximados del comportamiento del mercado en cuanto a indicadores que miden diferentes factores relacionados a Compromiso Laboral, y nos brinda la posibilidad de realizar un benchmarking, con el cual establecemos en este caso los porcentajes ideales del siguiente Plan de Compromiso Laboral.

<b>Factor</b>	Permanencia en la organización
<b>Porcentaje Real</b>	83%
<b>Porcentaje Ideal</b>	85%

**Objetivo estratégico 1:** Realizar actividades y concursos con todo el personal de Metroagencia.

**Actividades Específicas**

1. Invitar a los hijos de los colaboradores a conocer su lugar de trabajo
  - a. Responsable: Analistas y Coordinadores de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Trimestralmente
2. Tomar en cuenta a la familia para festejos de los éxitos y logros de los colaboradores de Metroagencia.
  - a. Responsable: Analistas y Coordinadores de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Realizar actividades como mañanas deportivas donde se pueda compartir momentos de diversión.
  - a. Responsable: Analistas y Coordinadores de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Semestralmente





3. Dar paso a los colaboradores de Metroagencia a que participen en la planeación, procedimientos y actividades que se ejecutan en cada área.
  - a. Responsable: Jefe de Área y Colaboradores
  - b. Tiempo: Anualmente
4. Realizar con cada colaborador una revisión a las actividades y decisiones ejecutadas para el cumplimiento de objetivos.
  - a. Responsable: Jefe de Área
  - b. Tiempo: Mensualmente

**Factor** Organización y estrategia

**Porcentaje Real** 89%

**Porcentaje Ideal** 90%

**Objetivo Estratégico 1:** Realizar talleres o charlas donde se puedan relacionar los factores que tienen mayor impacto tiene en el desarrollo del compromiso.

**Actividades Específicas**

1. Interpretar y comprender las estrategias del área y de la empresa, para que todos entiendan el fin e impacto de sus actividades en el cumplimiento de objetivos empresariales.
  - a. Responsable: Jefe de Área, Coordinadores de RRHH
  - b. Tiempo: Semanalmente
2. Relacionar los esfuerzos personales con las metas estratégicas.
  - a. Responsable: Jefe de Área, Coordinadores de Recursos Humano
  - b. Tiempo: Trimestralmente
3. Comparar la filosofía empresarial con la filosofía personal.
  - a. Responsable: Colaboradores

**Objetivo Estratégico 2:** Desarrollar un sistema de comunicación interno efectivo, para posicionar en la mente de los colaboradores la filosofía corporativa de Metroagencia.

**Actividades Específicas**

1. Mantener visible dentro de las instalaciones la misión, visión y valores de Metroagencia.

- a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
- 2. Realizar evaluaciones que midan el conocimiento de los trabajadores sobre la filosofía corporativa.
  - a. Responsable: Departamento Recursos Humanos
  - b. Anualmente

**Factor** Relaciones interpersonales

**Porcentaje Real** 86%

**Porcentaje Ideal** 90%

**Objetivo Estratégico** Realizar actividades grupales en las cuales las diferentes áreas puedan interactuar, para desarrollar proyectos.

**Actividades Específicas**

1. Ejecutar y diseñar proyectos donde se vean involucradas todas las áreas, para que puedan interactuar entre sí.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Semestralmente
2. Realizar actividades donde se involucren a las personas que trabajan fuera de la matriz de Metroagencia.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Trimestralmente
3. Crear grupos de trabajo en los cuales cada uno pueda ayudar a resolver problemas existentes en las actividades de sus compañeros.
  - a. Responsable: Jefe de Área
  - b. Tiempo: Semanalmente

**Factor** Jefatura

**Porcentaje Real** 72%

**Porcentaje Ideal** 85%

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar un sistema de reconocimiento semestral por persona, de acuerdo a los objetivos cumplidos.

### **Actividades Específicas**

1. Enviar cartas de agradecimiento o reconocimiento a los hogares de los empleados que han demostrado excelencia en la ejecución de sus actividades o cumplimiento de objetivos.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Semestralmente
2. Semanalmente reunirse con cada uno de los colaboradores del área para analizar los indicadores de gestión que se cumplieron, y replantear los objetivos para la siguiente semana.
  - a. Responsable: Jefe de Área
  - b. Tiempo: Semanalmente
3. Analizar los resultados de la evaluación de desempeño, para buscar soluciones o a su vez mantener o incrementar los porcentajes.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

**Factor** Remuneraciones y beneficios

**Porcentaje Real** 74%

**Porcentaje Ideal** 85%

**Objetivo Estratégico 1:** Desarrollar un sistema de equidad salarial y de beneficios

### **Actividades Específicas**

1. Realizar un cuestionario que arroje información sobre cuáles son los beneficios que los empleados creen no tener.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Tomar en cuenta la evaluación de desempeño para incrementar el salario o ejecutar el plan de carrera.
  - a. Responsable: Analista y Coordinador de Planes de Sucesión
  - b. Anualmente
3. Realizar un análisis de mercado para ver el estado actual de Metroagencia, en cuanto a los salarios y beneficios.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos

b. Tiempo: Semestralmente

**Objetivo Estratégico 2:** Realizar concursos en los cuales los colaboradores deben cumplir un objetivo para así ganarse un premio.

**Actividades Específicas**

1. Informar mediante intranet o cartelera a los colaboradores sobre concursos espontáneos a corto, mediano o largo plazo.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
2. Definir los términos y requisitos, que pueden estar vinculados a las actividades diarias, como por ejemplo cumplimiento de objetivos tanto grupales como personales.
  - a. Responsable: Jefe de Área
  - b. Tiempo: Semestralmente
3. Informar a todo el personal el ganador del concurso. (Reconocimiento público).
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos

**Factor** Oportunidades de Desarrollo

**Porcentaje Real** 73%

**Porcentaje Ideal** 85%

**Objetivo Estratégico 1:** Desarrollar o fortalecer un plan de carrera atractivo para todos los colaboradores de la empresa.

**Actividades Específicas**

1. Fortalecer el contrato psicológico con cada uno de los colaboradores, haciéndoles caer en cuenta que su carrera dentro de la organización depende de cada uno.
  - a. Jefe de Área con apoyo del departamento de RRHH
  - b. Anualmente
2. Estudiar y plantear varias opciones de crecimiento: Vertical, horizontal, interna o externa, para poder ofrecer acciones reales a los colaboradores.
  - a. Responsable: Jefe de Área con el apoyo del departamento de RRHH
  - b. Tiempo: Anualmente

3. Ofrecer herramientas que les ayuden para poder obtener un crecimiento profesional y personal.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos con apoyo de los jefes de área.
  - b. Tiempo: Trimestralmente

**Objetivo Estratégico 2:** Desarrollar o fortalecer un plan de capacitación continua para todos los empleados de Metroagencia.

**Actividades Específicas**

1. Realizar estudios necesarios para detectar necesidades de capacitación.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Brindar capacitaciones a todo el personal según las necesidades detectadas.
  - a. Responsable: Departamento de RRHH / Proveedores
3. Medir a las personas que recibieron capacitación y como lo están aplicando para beneficio tanto personal como de la empresa.
  - a. Departamento de RRHH con apoyo del Jefe de Área.
  - b. Anualmente

<b>Factor</b>	Liderazgo
<b>Porcentaje Real</b>	79%
<b>Porcentaje Ideal</b>	85%

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar el potencial de liderazgo en el personal directivo y gerencias medias.

**Actividades Específicas**

1. Brindar seminarios para los líderes de Metroagencia, donde se tome en cuenta la conceptualización de líder, tomando en cuenta la realidad de la empresa.
  - a. Responsable: Departamento de Recursos Humanos
  - b. Tiempo: Mensualmente (Constante Capacitación)
2. Realizar reuniones de área, donde los líderes puedan compartir sus conocimientos con su equipo de trabajo.
  - a. Responsable: Directiva Metroagencia
  - b. Tiempo: Mensualmente

3. Establecer las competencias genéricas necesarias a nivel de gerencial, y dar a conocer a los líderes para poder desarrollarlas.
  - a. Directiva con apoyo del departamento RRHH
  - b. Anualmente
4. Detectar los tipos de líderes dentro de la organización para así poder desarrollar las competencias necesarias para ejecutar actividades gerenciales de manera que aporte positivamente al desempeño de los equipos de trabajo.
  - a. Departamento de Recursos Humanos

#### **4. Conclusiones y Recomendaciones Generales**

Los resultados de la evaluación de Compromiso Laboral permiten determinar que a nivel general de Compromiso en Metroagencia, se encuentra en un nivel real de 80%, tomando en cuenta que debería encontrarse en un 90% de acuerdo a la realidad de la organización. Sin embargo hay que tomar en cuenta la antigüedad de los colaboradores, factor que afecta en los resultados.

Existen subfactores de gran relevancia que figuran como las principales fortalezas de la empresa y son:

1. Organización y estrategia
2. Relaciones Interpersonales
3. Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo

Si bien, dichos subfactores deben estar sujetos a un continuo seguimiento que fomente su estabilidad y continuidad en el tiempo, es importante mencionar que, por otro lado a nivel global existen subfactores que demandan atención y que se deberían intervenir a corto, mediano y largo plazo, como:

1. Jefatura
2. Oportunidades de desarrollo
3. Remuneraciones / Beneficios

Es importante tomar en cuenta que al ejecutar el plan de acción, se debe trabajar en primera instancia los subfactores que demandan mayor atención, ya que demuestra que la mayoría de colaboradores tienen la misma percepción, y esto podría estar afectando al cumplimiento de los objetivos de Metroagencia.

### 3.2.5.3. Tabulación S.J. Jersey (Ver Anexo 13)

#### INFORME DE COMPROMISO LABORAL S.J. JERSEY

En la empresa SJ Jersey se realizó la aplicación de la encuesta de Compromiso Laboral en las siguientes áreas:

- Administración
- Tejeduría
- Hilatura

Dentro del proceso se aplicó la encuesta a todo el personal de la Institución, contando con una muestra de (123) ciento veintitrés evaluaciones de Compromiso Laboral.

#### 1. Análisis de los resultados

Para el análisis de esta encuesta, se agrupó cada una de las preguntas en un factor:

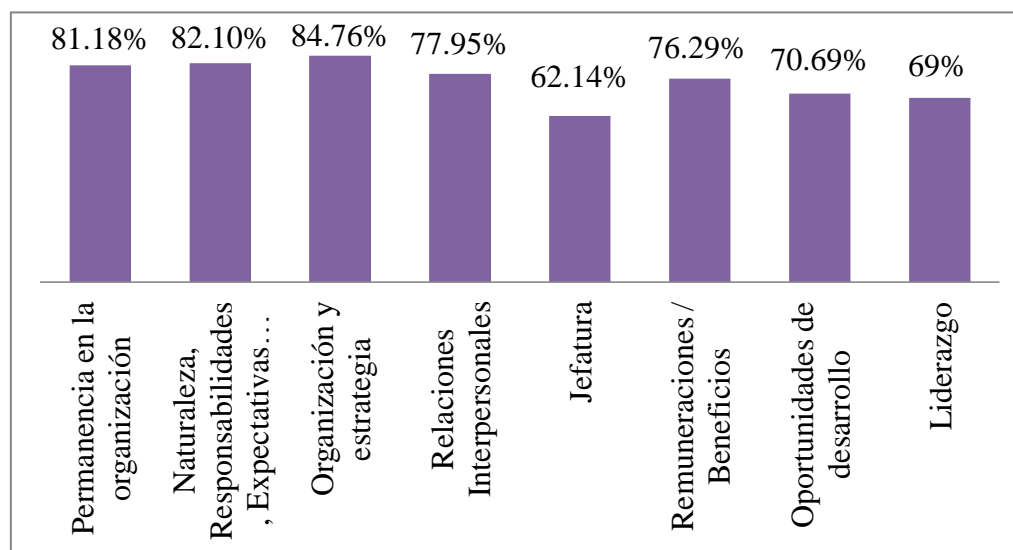
Como podemos observar en el cuadro a continuación, hemos detallado cada uno de los factores evaluados con su porcentaje.

<b>Encuesta de Compromiso</b>	
<b>Resumen total por subfactores</b>	
<b>Subfactores</b>	<b>Porcentaje</b>
Permanencia en la organización	81.18%
Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo	82.10%
Organización y estrategia	84.76%
Relaciones Interpersonales	77.95%
Jefatura	62.14%



Remuneraciones / Beneficios	76.29%
Oportunidades de desarrollo	70.69%
Liderazgo	69%
<b>Promedio obtenido</b>	<b>75.51%</b>

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que el porcentaje de Compromiso Laboral de la empresa S.J.Jersey es del 76%.



Los subfactores más relevantes y con mayor demanda de ***intervención*** según los resultados de las encuestas aplicadas en SJ Jersey son:

Subfactor	Porcentaje
Jefatura	62.14%
Liderazgo	69%
Oportunidades de desarrollo	70.69%

El cuadro anterior muestra la percepción global del personal en los subfactores descritos. Para el procesamiento de las encuestas fue utilizado un sistema de codificación y calificación en el cual los subfactores con menor puntaje sobre 100 (puntos porcentuales) serían los subfactores urgentes para atender en los procesos e intervenciones de mejora que se ejecuten en el Compromiso Laboral.

Los factores percibidos ***positivamente*** a nivel global según los resultados de la aplicación de la encuesta en la Institución son:

<b>Subfactor</b>	<b>Porcentaje</b>
Organización y estrategia	84.76%
Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo	81.32%
Permanencia en la organización	80.96%

## **2. Análisis cualitativo de los subfactores**

### **a) Permanencia en la organización**

- Como podemos observar dentro de los resultados obtenidos en este subfactor, encontramos que el 81% de los colaboradores de SJ Jersey se encuentran muy contentos y orgullosos de pertenecer a esta empresa.
- El 91% de los colaboradores de Jersey piensan en continuar su carrera profesional dentro de la misma.
- El 81% de las personas consideran que podrían comprometerse con otra empresa como lo han hecho con Jersey, mientras que el 19% restante que son las personas que tienen una larga trayectoria en la misma, piensan que no podrían comprometerse con otra.
- El 54% de empleados se encuentran en Jersey mas por una necesidad que por un deseo, igualmente el 60% del personal encuestado no han buscado una nueva oferta de trabajo por miedo a no encontrarlo en el mercado.
- Más del 79% de las personas piensan que Jersey les ofrece no solo estabilidad laboral sino también personal.
- El 91% de los empleados no quieren abandonar su puesto de trabajo porque sienten que tienen una obligación con su empresa, esto se puede ver reflejado en el tiempo que las personas llevan en la organización y en los beneficios que ofrece Jersey.
- El 92% se encuentra bien en su puesto de trabajo y le gustaría continuar realizándolo.

**b) Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo**

- Con el 82% y como uno de los subfactores más altos, encontramos que los colaboradores de SJ Jersey se encuentran felices, a gustos y conformes con las actividades que realizan en su trabajo diario, sintiéndose productivos no solo con su puesto de trabajo, sino también con su área de trabajo.
- El 83% de los colaboradores de Jersey creen que el trabajo que realizan actualmente les ayuda a alcanzar sus objetivos personales propuestos y permite su desarrollo personal.
- El 82% de las personas encuestadas tienen la voluntad de dar su mayor esfuerzo, más allá de lo esperado para contribuir con el éxito de Jersey. Sin embargo encontramos que el 65% de los empleados de Jersey realizan su trabajo sin pretender dar más de lo que reciben, este porcentaje equivale al personal operativo de la empresa.
- El 90% de los empleados de Jersey están de acuerdo de que el cargo que desempeñan actualmente se encuentra en relación con la experiencia que poseen, sin embargo solo el 70% considera que el cargo que ocupan está relacionado con su formación académica. Mientras que el 30% equivale a la parte operativa, en la que el título que deben tener es Bachiller, sin tomar en cuenta las tecnologías o las carreras que se encuentren cursando.
- El 80% del personal cree que los problemas de la empresa son suyos, se puede ver como la mayor parte de los colaboradores de Jersey se encuentran comprometidos con su organización en base a este indicador.

**c) Organización y estrategia**

- Como otro de los subfactores más altos, con el 85% encontramos que los colaboradores de SJ Jersey consideran que tanto sus valores son muy similares a los de su empresa.
- El 80% de los empleados encuentran que sus valores y los valores de Jersey son muy similares, sin embargo el 20% restante es el personal

nuevo, el cual no conoce la filosofía corporativa de su empresa, por la falta de inducción por parte del departamento de Recursos Humanos.

- El 95% de personas consideran que el trabajo que realizan contribuye a la misión y visión de la empresa.
- Igualmente el 95% de los colaboradores disfrutan las tareas que realizan en su puesto de trabajo.

**d) Relaciones interpersonales**

- Con el 78% podemos ver que dentro de este subfactor, las personas consideran que el ambiente de trabajo es muy bueno, sintiéndose a gusto dentro de su puesto y por ende dentro de SJ Jersey.
- El 81% de los colaboradores consideran que las tareas que realizan se desenvuelven en un ambiente de armonía con sus compañeros de trabajo.
- El 78% de los empleados piensan que el trabajo realizado por sus compañeros es de calidad.

**e) Remuneraciones / Beneficios**

- Se encuentra entre uno de los tres subfactores con porcentaje más bajos, con el 76%.
- El 73% de los colaboradores están de acuerdo, en que no dejarían la empresa por el tiempo que llevan dentro de la misma, y porque no quieren perder los años invertidos en ella. El 27% restante es el personal nuevo que se encuentra trabajando en SJ Jersey.
- En un porcentaje similar se puede observar que otro de los motivos por el cual las personas se mantienen dentro de SJ Jersey, es por los beneficios que tienen, entre estos encontramos seguro médico privado, almuerzo, lunch, uniforme y horas extras. Igualmente las personas consideran que en otras empresas no hallarían beneficios como los de su actual empresa.

- El 69% del personal no ha buscado una nueva oportunidad laboral, ya que creen que en otra empresa no encontrarían los beneficios que tienen en Jersey.

**f) Jefatura**

- Con el 62% y siendo el factor más bajo, podemos encontrar que existe poca retroalimentación por parte de los jefes directos, esto produce malestar y descontento en el personal de la empresa.
- Igualmente uno de los puntajes más bajos dentro de las preguntas realizadas en la encuesta, con el 47%, es que la mayoría de los colaboradores de la empresa, considera que su jefe directo o supervisor no se preocupa por ellos como persona y como empleados.
- El 69% de los colaboradores consideran que no han recibido ninguna clase de retroalimentación o reconocimientos por su trabajo en el último mes.
- El 67% de los empleados opinan que en los últimos 6 meses nadie se ha acercado para hablar sobre su rendimiento y darles una retroalimentación. El porcentaje restante es el personal nuevo que no cumple los 6 meses de trayectoria laboral.

**g) Liderazgo**

- Como uno de los subfactores más bajos encontramos al Liderazgo con el 69%. Dentro de este, los colaboradores de SJ Jersey consideran que pese a que existen personas que los motivan y los ayudan a estimular su desarrollo, aun no se los toma en cuenta con ideas para solucionar problemas dentro de su puesto de trabajo o área.
- El 72% de los colaboradores consideran que en sus áreas de trabajo toman en cuenta sus ideas para la solución de problemas.
- El 53% de los empleados creen que en Jersey incentivan su participación con ideas para ser tomadas en cuenta.

- El 62% del personal encuestado considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe directo o supervisor. Se debe tomar en cuenta que existen dos plantas y en cada planta existe un diferente supervisor.

#### **h) Oportunidades de desarrollo**

- Como uno de los factores más bajos, con el 71% encontramos que las personas consideran que no existe un plan de carrera, por lo que no hay posibilidades de crecimiento dentro de su puesto de trabajo.
- El 69% de los empleados consideran que toman en cuenta primero al personal de SJ Jersey al momento de existir una vacante, antes de buscar afuera.
- El 50% del personal cree que no existe igualdad de condiciones entre los empleados de SJ Jersey.
- El 62% de los colaboradores creen que otras empresas podrían ofrecerles más capacitación que la que reciben actualmente en SJ Jersey.
- Con el 64%, podemos observar que las personas creen que en el último año han tenido oportunidades para crecer y aprender.

### **3. Plan de acción de Compromiso Laboral**

Este plan de mejora será para uso y beneficio de la empresa SJ Jersey, en el cual se han establecido estrategias de mejora para los (8) ocho factores analizados en el estudio.

En base al análisis de los resultados presentados y al estudio realizado, se presenta a continuación un listado de posibles intervenciones de mejora que se podrían ejecutar dentro del Compromiso Laboral.

La ejecución del plan es la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y en algunas actividades Jefes directos o supervisores, deben verse involucrados.

El porcentaje ideal de cada factor se estableció a partir de históricos de S.J. Jersey, y por otro lado los estudios realizados por la empresa Great Place To Work (*Ver Anexo II*) nos proporciona porcentajes aproximados del comportamiento del mercado en cuanto a indicadores que miden diferentes factores relacionados a Compromiso Laboral, y nos brinda la posibilidad de realizar un benchmarking, con el cual establecemos en este caso los porcentajes ideales del siguiente Plan de Compromiso Laboral.

<b>Factor</b>	Permanencia en la organización
<b>Porcentaje Real</b>	81%
<b>Porcentaje Ideal</b>	85%

**Objetivo estratégico 1:** Fomentar el sentido de pertenencia en los empleados, para mejorar el compromiso con la empresa.

**Actividades Específicas**

1. Realizar reuniones entre el personal de cada área y su jefe, para revisar cada una de las metas propuestas.
  - a. Responsable: Jefe de cada área y su equipo de trabajo
  - b. Tiempo: Mensualmente
  
2. Crear nuevos objetivos y metas entre el personal de cada área y su jefe.
  - a. Jefe de cada área
  - b. Trimestralmente
  
3. Comunicar a través de correos electrónicos y carteleras, las personas que han alcanzado las metas propuestas por cada área.
  - a. Responsable: Jefe directo de cada área como el jefe de RRHH
  - b. Tiempo: Mensualmente
  
4. Fomentar el uso de buzón de sugerencias interno.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Mensualmente

5. Reconocer públicamente a aquellas personas que han alcanzado las metas y objetivos establecidos inicialmente, a través de menciones, diplomas o premios con logotipos de la empresa.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente

<b>Factor</b>	Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo
<b>Porcentaje Real</b>	82%
<b>Porcentaje Ideal</b>	85%

**Objetivo estratégico 1:** Ejecutar actividades de Role Play entre los colaboradores de las Plantas de Tejeduría e Hilatura para aprender sobre los factores que influyen en las distintas áreas

**Actividades Específicas**

1. Comunicar al personal en qué consiste y cuál es la finalidad del Role Play.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Los empleados de SJ Jersey deberán representar situaciones a las que se enfrentan en el trabajo o que esperan encontrar en el futuro.
  - a. Responsable: Jefe de cada área y jefe de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Evaluar y analizar como observaron los colaboradores de SJ Jersey el Role Play y los factores que influyeron en los resultados.
  - a. Responsable: Jefe directo de cada área como el jefe de RRHH
  - b. Tiempo: Anualmente
4. Realizar un intercambio de ideas entre los colaboradores de cada planta.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos y jefe de cada área.
  - b. Tiempo: Anualmente
5. Realizar charlas entre el supervisor de cada planta con su equipo de trabajo, en las que se propongan ideas para solucionar los problemas de cada área.
  - a. Responsable: Jefe de planta.
  - b. Tiempo: Anualmente



**Objetivo estratégico 2:** Establecer planes de carrera a través los cuales los trabajadores puedan crecer profesionalmente en la empresa.

**Actividades Específicas**

1. Identificar los puestos en los cuales se puede ofrecer al trabajador un plan de desarrollo.
  - a. Responsable: Jefe de recursos humanos en colaboración con los jefes de ambas plantas
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Comunicar a los trabajadores los planes de carrera que existen en la empresa.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Orientar al trabajador sobre los puntos en los que podría mejorar para crecer en la empresa.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
4. Incentivar a los trabajadores a continuar con sus estudios como parte de su crecimiento profesional.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
5. Ayudar a los trabajadores con horarios flexibles en el caso de que se encuentren estudiando.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos y el jefe de planta.
  - b. Tiempo: Anualmente

**Factor** Organización y estrategia

**Porcentaje Real** 85%

**Porcentaje Ideal** 90%

**Objetivo estratégico 1:** Mejorar la Inducción que se realiza al personal nuevo de SJ Jersey para que puedan conocer y familiarizarse con la Filosofía corporativa de la misma.

**Actividades Específicas**

1. Elaborar un manual en el que conste: Misión, Visión, Objetivos, Valores, Reglas internas, giro de negocio, organigrama, etc.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Realizar la inducción personalizada a cada miembro nuevo de la empresa, en la que se explique detalladamente la Filosofía corporativa de SJ Jersey.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Realizar la inducción al personal nuevo sobre las actividades referentes a su cargo.
  - a. Responsable: Jefe directo de cada área
  - b. Tiempo: Anualmente
4. Garantizar que los empleados entiendan y estén alineados con los valores y las normas de la empresa.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
5. Comunicar a través de carteleras la misión, visión, objetivos, reglas internas, etc.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Semestralmente

**Factor** Relaciones interpersonales

**Porcentaje Real** 78%

**Porcentaje Ideal** 85%

**Objetivo estratégico 1** Ejecutar actividades de integración entre el personal de las dos Plantas: Tejeduría e Hilatura.

**Actividades Específicas**

1. Realizar actividades de reconocimiento y celebración al personal en días especiales, como cumpleaños, día del padre, día de la madres, navidad, entre otros.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos

- b. Tiempo: Anualmente
- 2. Realizar actividades deportivas entre todo el personal, fuera de la empresa.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Mensualmente
- 3. Realizar actividades de Team Building que duren entre uno y dos días, para potenciar el trabajo en equipo y las relaciones personales.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.
  - b. Tiempo: Anualmente

<b>Factor</b>	Jefatura
<b>Porcentaje Real</b>	62%
<b>Porcentaje Ideal</b>	80%

**Objetivo estratégico 1:** Desarrollar un nivel de liderazgo adecuado en los jefes directos o supervisores para incrementar en los colaboradores la motivación en sus tareas.

**Actividades Específicas**

- 1. Realizar talleres o capacitaciones a los jefes y supervisores para la adquisición de habilidades y destrezas directivas.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Semestralmente
- 2. Fomentar un estilo de mando democrático que permita al trabajador tomar la iniciativa en diversas responsabilidades y participar en las decisiones de su puesto de trabajo y área.
  - a. Responsable: El jefe de cada área
  - b. Tiempo: Mensualmente
- 3. Transferir conocimientos a su equipo de trabajo, sobre las actividades de su puesto de trabajo y del área a la que pertenecen.
  - a. Responsables: Los jefes de cada área
  - b. Tiempo: Trimestralmente

<b>Factor</b>	Remuneraciones y beneficios
<b>Porcentaje Real</b>	76%

**Porcentaje Ideal** 80%

**Objetivo estratégico 1:** Diseñar un sistema de Compensación y Reconocimiento para comprometer al personal con la permanencia en SJ Jersey.

**Actividades Específicas**

1. Generar un análisis para equilibrar las funciones de cada cargo con el salario.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Crear planes de compensación no monetaria, de acuerdo al logro de objetivos y metas.
  - a. Responsable: El jefe RRHH en colaboración con los jefes de cada área
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Realizar reconocimientos públicos de los mejores trabajadores en cada área de la empresa.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

**Objetivo estratégico 2:** Realizar una valoración de cargos, que brinde una equidad salarial en los trabajadores.

**Actividades Específicas**

1. Crear una política salarial en la que contenga comisiones, salarios y beneficios.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Realizar un estudio en el cual se pueda comparar los salarios por cargo de SJ Jersey, con la realidad del mercado.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Generar un análisis para equilibrar las funciones de cada cargo con el salario.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

4. Crear planes de compensación no monetaria, de acuerdo al logro de objetivos y metas.
  - a. Responsable: Jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

**Factor** Oportunidades de Desarrollo

**Porcentaje Real** 71%

**Porcentaje Ideal** 85%

**Objetivo estratégico 1:** Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, a nivel de empresa.

**Actividades Específicas**

1. Realizar un cuestionario por área para determinar cuáles son las principales capacitación que requiere el personal.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
2. Analizar la información obtenida y compararla con los perfiles de cargo, para determinar las capacitaciones necesarias.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
3. Medir el impacto de la capacitación en dos niveles: Reacción y técnica.
  - a. Responsable; El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente
4. Difundir los planes de capacitación individuales que se ejecutaran durante el año.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

**Objetivo estratégico 2:** Establecer de manera formal un proceso de planes de carrera y sucesión dentro de la organización.

**Actividades Específicas**

1. Identificar los puestos en los cuales se puede ofrecer al trabajador un plan de desarrollo.
  - a. Responsable: Departamento de recursos humanos.

- b. Tiempo: Anualmente
- 2. Reducir la dependencia de contratación externa, identificando y aportando al desarrollo de sucesores dentro la empresa.
  - a. Responsable: El jefe de recursos humanos
  - b. Tiempo: Diariamente
- 3. Motivar al personal a través de nuevos retos en sus planes de desarrollo personal y planes de carrera individual.
  - a. Responsable: El departamento de recursos humanos
  - b. Tiempo: Anualmente

<b>Factor</b>	Liderazgo
<b>Porcentaje Real</b>	69%
<b>Porcentaje Ideal</b>	80%

**Objetivo estratégico 1:** Implementar procesos más participativos para la toma de decisiones y diseño de estrategias.

**Actividades Específicas**

1. Mantener reuniones mensuales entre jefes y empleados.
  - a. Responsable: El jefe de cada área
  - b. Tiempo: Semanalmente
2. Comunicar las actividades y proyectos emprendidos por el área.
  - a. Responsable: El jefe de cada área
  - b. Tiempo: Mensualmente
3. Fomentar la participación de los empleados en la solución de problemas de su puesto de trabajo y del área.
  - a. Responsable: El jefe directo de cada área
  - b. Tiempo: Mensualmente
4. Incentivar a las personas a generar ideas que ayuden a resolver problemas futuros que puedan aparecer en su puesto de trabajo.
  - a. Responsable: El jefe de cada área
  - b. Tiempo: Semanalmente
5. Mantener mayor contacto entre el personal y su jefe directo.

- a. Responsable: Jefe de cada área
- b. Tiempo: Diariamente

#### **4. Conclusiones y Recomendaciones Generales**

Los resultados de la evaluación de Compromiso Laboral permiten determinar que el Compromiso en SJ Jersey se encuentra en un 76%, cuando lo ideal sería estar en un 85%.

En base a estos resultados y tomando en cuenta que existen subfactores de gran relevancia que figuran como las principales fortalezas de la empresa y son:

- 1. Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo
- 2. Oportunidades de desarrollo
- 3. Permanencia en la organización

Los cuales deben estar sujetos a un continuo seguimiento que fomente su estabilidad y continuidad en el tiempo.

Y por otro lado a nivel global existen subfactores que demandan atención como son:

- 1. Jefatura
- 2. Liderazgo
- 3. Oportunidades de desarrollo

Debemos trabajar con mayor énfasis en los subfactores que disminuyen el porcentaje para así lograr llegar a estado ideal de compromiso que deben presentar los colaboradores de S.J. Jersey.

##### **3.2.5.4. Tabulación Global (*Ver Anexo 14*)**

##### **3.2.5.5. Cuadro comparativo de resultados entre empresas por factor (*Ver Anexo 15*)**

### 3.3. Cronogramas

#### 3.3.1. Cronograma Plan de Compromiso Laboral Desca (Ver Anexo 16)

<b>CRONOGRAMA DE COMPROMISO LABORAL</b>								
<b>DESCA</b>								
<b>Factor</b>	<b>Mes 1</b>				<b>Mes 2</b>			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Permanencia en la organización								
Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo								
Organización estratégica								
Relaciones interpersonales								
Jefatura								
Remuneraciones y beneficios								
Oportunidades de desarrollo								
Liderazgo								

#### 3.3.2. Cronograma Plan de Compromiso Laboral Metroagencia (Ver Anexo 16)

<b>CRONOGRAMA DE COMPROMISO LABORAL</b>								
<b>METROAGENCIA</b>								
<b>Factor</b>	<b>Mes 1</b>				<b>Mes 2</b>			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Permanencia en la organización								
Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo								
Organización estratégica								
Relaciones interpersonales								
Jefatura								
Remuneraciones y beneficios								
Oportunidades de desarrollo								
Liderazgo								



**3.3.3.** Cronograma Plan de Compromiso Laboral S.J. Jersey. (Ver Anexo 16)

<b>CRONOGRAMA DE COMPROMISO LABORAL</b>								
<b>S.J. JERSEY</b>								
<b>Factor</b>	<b>Mes 1</b>				<b>Mes 2</b>			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Permanencia en la organización	■				■			
Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo	■				■	■		
Organización estratégica	■							
Relaciones interpersonales	■							
Jefatura	■	■						
Remuneraciones y beneficios	■				■	■		
Oportunidades de desarrollo	■				■	■		
Liderazgo	■				■	■	■	■

### 3.4. Matriz de Marco Lógico

**Tabla 2: Matriz de Marco Lógico**

Objetivos	Resultados	Actividades	Indicadores	Fuentes de verificación	Insumos	Personas	Infraestructura	Capacidades tecnológicas
Diseñar la herramienta a través de factores y subfactores que determinen el nivel de compromiso en los colaboradores de las empresas.	Se desarrolló una encuesta que permitió evaluar el nivel de compromiso de los colaboradores de las empresas Desca, Metroagencia y S.J. Jersey.	En esta etapa del proyecto, se elaboro una herramienta para medir el Compromiso Laboral, utilizando como base teórica el estudio realizado por Meyer y Allen. Incluyendo dentro de nuestra encuesta a los tres tipos de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo.	Se elaboró una encuesta de acuerdo a la investigación realizada, basándose en la teoría de Meyer y Allen, la cual fue presentada a cada uno de los representantes de Recursos Humanos de las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey, para ser revisada y validada.	En nuestro proyecto de disertación se podrá encontrar la encuesta de Compromiso Laboral	Papel Computadora Lápiz Borrador	Jefes de Recursos Humanos de las empresas	Departamento de Recursos Humanos de las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey	Internet Microsoft Office: Excel
Realizar el diagnóstico de la situación actual de las empresas, a través de una herramienta que mida el Compromiso Laboral.	Se aplicó la encuesta de Compromiso Laboral a cada uno de los colaboradores de las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey.	Antes de aplicar las encuestas, se desarrolló un taller de sensibilización para todos los colaboradores de las empresas. Este taller se realizó en grupos de 30 a 35 personas, en el cual se explicaba las razones y los beneficios que se obtendrá con la aplicación de la herramienta, y se procedió a tomar la encuesta a cada uno de los colaboradores	Se realizó el taller de sensibilización en grupos de 30 a 35 personas aproximadamente, al igual que la toma de la encuesta.	En la dirección de Recursos Humanos de las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey se podrá encontrar un informe detallando el nivel de compromiso en el cual se encuentran los colaboradores.	Encuestas Computador Infocus Lápiz Memory Flash			
Tabular y analizar los resultados obtenidos a través de la herramienta aplicada.	Se realizó la tabulación de las X encuestas aplicadas en las empresas para realizar el análisis respectivo	En esta etapa del proyecto, se realizó la tabulación de las encuestas por empresa, para poder evaluar en qué nivel de compromiso se encuentran los colaboradores de la misma.	Se realizó la tabulación respectiva de las X encuestas de Desca, las X de Metroagencia y las X de SJ Jersey	En la dirección de Recursos Humanos de las empresas se podrá encontrar un informe de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada.	Encuestas Computador Calculadora Lápiz Borrador	Colaboradores de las empresas	Oficinas de las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey	Microsoft Office: Power Point
Definir los parámetros y herramientas, en base a los resultados obtenidos, para el diseño del Plan de Compromiso Laboral.	Se diseño un plan de mejora para las empresas, el cual presenta planes de acción para mejorar y aumentar el nivel de Compromiso en cada uno de los colaboradores.	En esta etapa del proceso, se elaboró el Plan de Compromiso Laboral, el cual será aplicado en cada una de las empresas al inicio del año.	Se elaboró en el Plan de Compromiso Laboral, para las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey.	En la dirección de Recursos Humanos de las empresas, se podrá encontrar un informe de los resultados y el plan diseñado para mejorar el Compromiso Laboral.	Computador Encuestas Internet			Microsoft Office: Excel

Elaborado por las autoras de la disertación

## **4. PARTE III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

- En el proyecto realizado pudimos observar que en las empresas Desca, Metroagencia y SJ Jersey los subfactores más críticos y que necesitan intervención inmediata son remuneración, oportunidades de desarrollo y jefatura. Para lo cual se ha creado un plan de acción individual, para mantener o incrementar el nivel en estos factores.
- El plan de acción realizado, ha sido creado para intervenir a mediano, corto y largo plazo, de acuerdo a la disponibilidad de cada uno de los jefes directos y del departamento de recursos humanos de cada empresa.
- Igualmente a través de los resultados obtenidos, pudimos observar que los factores con un nivel más alto son permanencia en la organización y organización y estrategia, para lo cual se diseño un conjunto de actividades con la finalidad de no solo mejorar el nivel que mantienen, sino mejorar los resultados obtenidos.
- A través del estudio resultado pudimos observar que a pesar de que encontramos factores críticos en cada una de las empresas, cabe resaltar que la mayor parte de los factores se encuentran en un nivel normal de Compromiso Laboral, por lo que con la aplicación del plan se lograra no solo mejorar cada uno de los factores, sino también el desempeño y la productividad de las organizaciones.
- El plan de Compromiso Laboral fue diseñado para ser utilizado después de una segunda evaluación de compromiso dentro de las empresas, ya que cada plan y actividades fueron creadas de acuerdo a la realidad de cada una de las organizaciones.

### **4.2. Recomendaciones**

- Previo a la aplicación del plan de compromiso es recomendable realizar un cronograma de cada una de las actividades que se van a llevar a cabo, para que no exista problemas al momento de llevarlas a cabo, para lograr los resultados esperados.

- El proceso de aplicación del plan debe ser muy minucioso y siempre con un moderador para solventar todo tipo de preguntas existentes.
- En cuanto se refiere al proceso de evaluación de Compromiso Laboral es recomendable para la Institución y el personal que se cumpla con la política de evaluación orientada a institucionalizar el proceso, con una periodicidad de un año que permita monitorear el mismo.
- Al momento de la aplicación del Plan de mejora de Compromiso Laboral se deben establecer tiempos específicos e inamovibles para así acostumbrar a los colaboradores a mantener un ritmo de evaluación sobre el tema.
- Aplicar la misma herramienta diseñada en el desarrollo de este proyecto, para evidenciar los cambios producidos a partir de la ejecución de los planes de acción.

## 5. GLOSARIO

**Colaboración:** “Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.” (Alles, 2002)

**Compromiso afectivo:** “Se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.” (Yali, Última actualización: 2012)

**Compromiso de seguimiento o de continuidad:** “Se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo.” (Yali, Última actualización: 2012)

**Compromiso normativo:** “Se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización.” (Yali, Última actualización: 2012)

**Compromiso Laboral:** “Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales” (Alles, 2002)

**Comunicación:** “Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.” (Alles, 2002)

**Conciencia organizacional:** “Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.” (Alles, 2002)

**Focus Group:** “Es una reunión en la que participan de 10 a 12 personas que se encuentran en una sala y platican sobre cierto tema previamente establecido.” (Namakforoosh, 2005)

**Liderazgo:** “Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.” (Alles, 2002)

**Out-door:** “Es la creación e implementación de programas que usan un ambiente al aire libre para una experiencia recreativa y educativa.” (Harrison, 2011)

**Productividad:** “Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.” (Alles, 2002)

**Responsabilidad:** “Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.” (Alles, 2002)

**Responsabilidad personal:** “Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control de que pueden aportar personalmente a la compañía. Las competencias del conocimiento se relacionan y potencian mutuamente.” (Alles, 2002)

**Role Play:** “Es la interacción o actuación de dos o más persona en una situación de rol dada.” (Horowitz, 2007)

**Satisfacción laboral:** “La satisfacción laboral entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo” (Pérez, 2006)

**Team Building:** “...proceso de ir construyendo, creando y diseñando un verdadero equipo de trabajo.” (Casares, 2004)

**Trabajo en equipo:** “Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.” (Alles, 2002)

**Valores:** “Cosa que tiene calidad según una consideración personal o social. Por lo tanto, los valores de una empresa serán aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.” (Alles, 2002)

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Alles, Martha. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias: El diccionario*. Argentina: Granica

Blanchard, Ken. (1997). *Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Bogotá: Editorial Norma

Casares, David. (2004). *Liderazgo. Capacidad para dirigir*. México: FCE.

Colan, Leen J. (2009). *Comprometiendo los corazones y la mentes de nuestros empleados*. Estados Unidos: McGraw Hill

Colan, Leen J. (2009). *Desempeño en tiempos difíciles: consiga el compromiso de su equipo para alcanzar las metas*. México: McGraw Hill

Harrison, Geoff. (2011). *Outdoor Program Administration: Principles and Practices*. United States: Sheridan Books.

Haudan, Jimmy. (2009). *El arte del compromiso*. México: Editorial Mexicana.

Horowitz, Sara. (2007). *Mediación. Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad*. Barcelona: Graó.

Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2006). *Estadística para administración*. Mexico: Pearson.

Meyer & Allen. (2004). *Empleado TCM Compromiso Encuesta. Los usuarios Académicos Guía 2004*. Western Ontario.

Meyer, JP, y Allen, Nueva Jersey (1997) *Compromiso en el lugar de trabajo: Teoría, investigación, y aplicación*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Pérez, Eduardo. (2006). *Función directiva y RRHH en Sanidad*. Díaz Santos

Saunders, Graham. (1991). *El compromiso empresarial: cómo lograr objetivos en equipo*. Colombia: Legis S.A.

Spiegel, Murray. (2001). *Probabilidad y estadística (Schaum)*. España: McGraw-Hill.

### **Fuentes electrónicas**

Ambler, G. (11 de Marzo de 2006). Setting SMART Objectives. Recuperado el 4 de Agosto de 2012, de [http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=382](http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=382)

Compromiso Laboral: ¿para qué hago lo que hago y en qué me beneficia? Recuperado el 2011 - 07-15, de <http://www.tecnomercado.cl/analisis-y-opinion/compromiso-organizacional-%C2%BFpara-que-hago-lo-que-hago-y-en-que-me-beneficia/>

Desca. (2012). Desca. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de <http://www.desca.com/la-empresa/quienes-somos/>

Desca. (2012). Desca. Recuperado el 24 de Febrero de 2012, de <http://www.desca.com/la-empresa/quienes-somos/>

Engagement en tiempos difíciles. Recuperado el 2011 07-15, de <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/2010/Gestion%20del%20Clima%20-%20Edgardo%20Besimsky%20-%20Towers%20Watson.pdf>

Jersey, S. (2012). S.J. Jersey. Recuperado el 24 de Febrero de 2012, de <http://www.sjjersey.com/jersey/>

Touring, M. (2012). Metroagencia. Recuperado el 24 de Febrero de 2012, de <http://www.metropolitantouring.com/>

Yali, M. d. (31 de Enero de última actualización: 2012). El Compromiso Laboral Nota Teóricas. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de [http://yali-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62336130623561363937393831663139/EL\\_COMPROMISO\\_LABORAL.pdf](http://yali-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62336130623561363937393831663139/EL_COMPROMISO_LABORAL.pdf)



### **Entrevista**

Fonseca, S. (2012, Enero 14). Psicóloga Industrial. (Navarrete & Palacios, Entrevistador)

### **Revista**

Pardueles, G. N. (2011). La efectividad de los colaboradores ¿Solo depende del compromiso? Conocimiento y Dirección , 61.