

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MÓNICA PAULINA NARVÁEZ GOYES** con **CC. 172121545-5**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN SANTILLANA ECUADOR Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN EN EL PERIODO 2018-2019**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

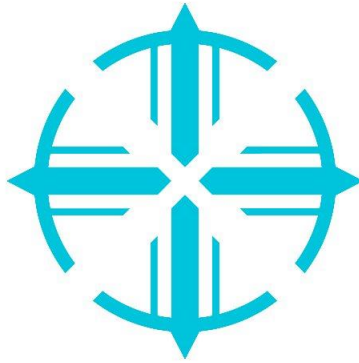
Quito, octubre 2019



**MÓNICA PAULINA NARVÁEZ GOYES**

**CC. 172121545-5**





**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO  
ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN SANTILLANA  
ECUADOR Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN EN EL PERIODO 2018-  
2019.**

**AUTORA: MÓNICA PAULINA NARVÁEZ GOYES**

**DIRECTORA: GABRIELA VASCO**

**QUITO – 2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por la bendición que me ha regalado de poder culminar mi carrera y hoy ser una profesional.

A mi familia, padres, hermano y abuelos que han sido los principales forjadores de mi camino, aquellos que han hecho de mí, una persona llena de valores, de conocimientos y con un gran corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por su esfuerzo diario para regalarme uno de los tesoros más valiosos como es la educación, por su cariño y amor, su cuidado y por la confianza depositada en mí.

A mi hermano y abuelos, por sus palabras de aliento y el apoyo brindado durante todo este tiempo.

A Willi y Enriquito, a quienes la vida ha puesto en mi camino para guiarme, ayudarme y alentarme a culminar con mi carrera profesional.

A mi Directora de tesis, Gabriela Vasco, por su tiempo y la orientación brindada durante el desarrollo de este proyecto.

Cada uno ha sido fundamental para que concluya una etapa más en mi camino, esperando que sea el inicio de muchos logros. Estaré siempre agradecida con Dios por lo que soy, gracias a ustedes.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN EJECUTIVO.....	VIII
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1. DATOS DE LA INSTITUCIÓN.....	1
1.1.1. Nombre 1	
1.1.2. Actividades.....	1
1.1.3. Ubicación.....	1
1.1.4. Características.....	1
1.1.5. Estatus 1	
1.1.6. Organigrama.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. ANTECEDENTES.....	5
1.4. OBJETIVOS.....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ORIGEN Y CONCEPTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	7
2.2. TIPOS DE COMPROMISO.....	9
2.3. VARIABLES RELACIONADAS CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	12
2.4. IMPORTANCIA ACTUAL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS.....	19
2.5. INSTRUMENTOS QUE MIDEN COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	22
2.6. BENEFICIOS DE COLABORADORES CON UN ALTO NIVEL DE ENGAGEMENT.....	23
CAPITULO III.....	26
3. MARCO METODOLOGICO.....	26
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26

3.2.	DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	26
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
3.5.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	27
3.5.1.	Aplicación del cuestionario .....	28
3.5.2.	Descripción de la herramienta aplicada.....	28
3.5.2.1.	Consentimiento Informado.....	29
3.5.2.2.	Participación en el estudio.....	29
3.5.2.3.	Cuestionario de preguntas .....	29
3.5.3.	Método de Calificación .....	29
3.5.4.	Factores de evaluación del método.....	30
3.6.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	30
3.7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	30
3.7.1.	Datos generales.....	31
3.7.2.	Preguntas de Evaluación.....	32
CAPÍTULO IV	.....	45
4.	PRODUCTO.....	45
4.1.	OBJETIVO DEL PROYECTO .....	45
4.2.	ACTIVIDADES .....	45
4.3.	SUPUESTOS.....	60
4.4.	PRECONDICIONES.....	61
4.5.	INDICADORES .....	61
4.6.	FUENTES DE VERIFICACIÓN .....	61
4.7.	SOSTENIBILIDAD .....	62
4.8.	MONITOREO .....	68
4.9.	EVALUACIÓN.....	68
4.10.	DESTINATARIOS .....	68
4.11.	CRONOGRAMA .....	69
CAPÍTULO IV	.....	70
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
5.1.	CONCLUSIONES.....	70
5.2.	RECOMENDACIONES .....	71

BIBLIOGRAFÍA .....	73
ANEXOS .....	IX

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Organizacional (Santillana, 2018).....	3
Figura 2. Género .....	31
Figura 3. Edad .....	31
Figura 4. Área de Trabajo.....	31
Figura 5. Ciudad de Trabajo .....	32
Figura 6. Tiempo de trabajo .....	32
Figura 7. Ganas de asistir al trabajo. ....	32
Figura 8. Significado y propósito del trabajo. ....	33
Figura 9. Orgullo del trabajo. ....	33
Figura 10. Reacción frente a las adversidades.....	33
Figura 11. Absorción del trabajo. ....	34
Figura 12. Conexión al trabajo. ....	34
Figura 13. Motivo por el cual trabaja el colaborador. ....	35
Figura 14. Sentido de pertenencia. ....	35
Figura 15. Actitud del colaborador por la permanencia en la empresa. ....	36
Figura 16. Orgullo por la empresa.....	36
Figura 17. Obligación moral de permanencia. ....	37
Figura 18. Lealtad del colaborador.....	37
Figura 19. Sentimiento de culpa por abandonar la empresa.....	38
Figura 20. Consecuencias de abandonar la empresa. ....	39
Figura 21. Dificultad de conseguir los mismos beneficios en otra empresa. ....	39
Figura 22. Dificultad de conseguir otro trabajo.....	39
Figura 23. Crecimiento profesional. ....	40
Figura 24. Desarrollo del colaborador. ....	40
Figura 25. Reconocimiento del trabajo que realiza el colaborador. ....	41
Figura 26. Instrucciones claras por parte del líder.....	41
Figura 27. Retroalimentación por parte del líder.....	42
Figura 28. Sistema salarial justo en la empresa.....	42

Figura 29. Beneficios adicionales.....	43
Figura 30. Beneficios de la empresa.....	43

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente estudio se analiza el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Santillana Ecuador. Según los autores Allen y Meyer, existen tres tipos de compromisos: afectivo, normativo y de continuidad. Se evidencia su presencia por medio de las variables de: absorción, dedicación, vigor, sentido de pertenencia, liderazgo, oportunidades de carrera y beneficios. El cuestionario aplicado es diseñado y adaptado por la autora y se basa en herramientas de investigación debidamente fundamentadas que abordan los temas de interés y utilidad para la Empresa Santillana.

Este trabajo cuenta con la opinión de 114 personas, de un universo de 120. Por los resultados se estima conveniente realizar un plan de mejora para elevar el compromiso de los empleados con la organización e incidir en el incremento de la productividad.

Es imperativo promover el desarrollo de competencias blandas, relacionadas con habilidades de liderazgo; generar oportunidades de desarrollo para los empleados y definir acciones para mantener y reforzar el sentido de pertenencia, vigor, dedicación y beneficios.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO INTRODUCTORIO**

#### **1.1. DATOS DE LA INSTITUCIÓN**

##### **1.1.1. Nombre**

SANTILLANA S.A. ECUADOR.

##### **1.1.2. Actividades**

Grupo Editorial Santillana tiene cinco décadas de experiencia manejando un modelo exitoso en el desarrollo de contenidos y servicios educativos. Los objetivos que definen el presente y el futuro de esta empresa son: mejorar la calidad educativa de los países donde está presente y continuar con la incorporación de nuevas tecnologías (Santillana, 2011).

##### **1.1.3. Ubicación**

Dirección: Calle De las Higueras #118 y Julio Arellano (sector Monteserrín).

##### **1.1.4. Características**

Santillana es una editorial que posee diferentes líneas de negocio en más de 22 países a nivel mundial. En la realización de los textos intervienen profesionales altamente capacitados que han permitido el funcionamiento de este ensamblaje de conocimientos, experiencias y tecnología: editores, autores, diseñadores gráficos, ilustradores, documentalistas gráficos y digitales, correctores de estilo, todos apoyados por un área administrativa que posibilita el diseño y la producción de materiales educativos impresos de alta calidad (Santillana, 2011).

##### **1.1.5. Estatus**

###### **a) Misión**

“Aportar un valor singular, proporcionándoles contenidos y servicios educativos de calidad para todas las etapas de aprendizaje: Inicial, Básica y Bachillerato” (Santillana, 2018, pág. 9).

## b) Valores

Compromiso Organizacional hace referencia a la capacidad de los colaboradores por demostrar su esfuerzo, dedicación y cumplimiento de objetivos en base a los valores corporativos que Santillana ha planteado para su giro de negocio, **fomentando una cultura innovadora** que permita favorecer al desarrollo de sus colaboradores y la misma pueda ser difundida hacia otras organizaciones, así como también, **contribuir a la educación** de los niños y jóvenes para la construcción de sociedades más libres , justas y solidarias en el país. El compromiso favorece tanto a la institución como a las personas que obtienen el producto, ya que permite **actuar con profesionalismo** de acuerdo a criterios de respeto y honestidad (Santillana, 2018).

Santillana es una multinacional posesionada en más de 22 países a nivel mundial, siendo la pionera en el Ecuador en edición y elaboración de textos escolares. La Empresa se encuentra constituida con 120 colaboradores en nómina, distribuidos en varias provincias y en las diferentes áreas como son: Comercial, Operaciones, Recursos Humanos y Gerencial General. Es importante mencionar que es la número uno dentro del mercado ecuatoriano, con una facturación de 37 millones de dólares en el último año.

### 1.1.6. Organigrama

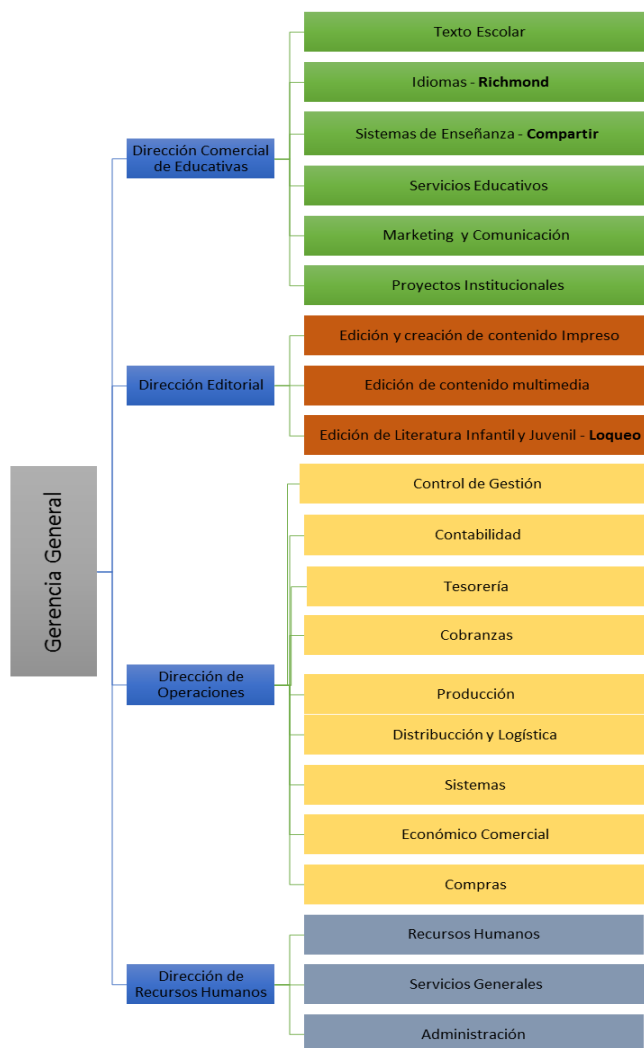


Figura 1. Organigrama Organizacional (Santillana, 2018)

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El compromiso organizacional o engagement es un factor de gran importancia en la actualidad, ya que es uno de los componentes principales para determinar la identificación de los colaboradores con su organización y la retención o rotación de los mismos en la empresa. Según Robbins “el grado de compromiso que tiene un empleado con su organización, es el mejor indicador de la rotación... es el mejor pronosticador porque es una respuesta más general y duradera a la empresa en conjunto con la satisfacción laboral” (Robbins, 2004, p. 72). Este proyecto tiene como objetivo, realizar un diagnóstico de compromiso organizacional de los colaboradores en Santillana y proponer un plan de acción para mejorar e incrementar el engagement, que es el grado de fidelidad y responsabilidad de

los empleados. La herramienta a utilizarse medirá el nivel de compromiso según las diferentes variables que se relacionan con el tema.

En la actualidad varias organizaciones a nivel mundial se encuentran desarrollando diferentes estrategias, que les permite obtener resultados de negocios, partiendo desde el bienestar de sus colaboradores. Eduardo Amorós enfatiza al engagement como “el grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo por quedarse en ella como integrante” (Amorós, 2007, p. 73), sin embargo, se ha podido observar que muchos de los empleados en las instituciones cumplen sus funciones por obtener un salario monetario y no porque se sientan comprometidos con su organización, así como también el nivel de rotación es alto en aquellas organizaciones donde no velan por el bienestar de los trabajadores. Por lo tanto, si una organización trabaja por el desarrollo y la satisfacción de su recurso humano, obtendrá eficiencia en los procesos, a partir de un buen desempeño de los colaboradores.

La investigación proporcionará a Santillana una herramienta elaborada en la medida de sus capacidades y conocimientos, que permita aumentar el grado de compromiso y motivación de sus colaboradores. El diagnóstico de engagement en Santillana será evaluado a partir de un cuestionario, el cual será diseñado y adaptado a la situación actual de la Empresa. Esta herramienta y el plan de acción ayudarán a evaluaciones futuras y toma decisiones.

Al tener información sobre el nivel de compromiso, se establecerá un plan de acción que beneficie y promueva un ambiente laboral productivo, para que se cohesionen los grupos y se eleve el nivel de bienestar en el día a día de los clientes internos y en el ejercicio de los clientes externos. Esta disertación servirá como referencia para que nuevos investigadores le den más importancia al factor del engagement y las diferentes empresas en el país realicen mediciones con más frecuencia sobre el nivel de compromiso de sus colaboradores; así como también será favorable para las organizaciones en la medida que el cliente externo se verá beneficiado al recibir un buen servicio por parte colaboradores comprometidos de las distintas instituciones que prestan servicios a nivel nacional.

El proyecto permitirá a la investigadora recoger todos los conocimientos impartidos por los docentes de esta universidad durante toda la preparación académica y aplicarlos en la investigación a realizarse, planteándose nuevos desafíos personales y profesionales.

### 1.3. ANTECEDENTES

Santillana S.A. está interesada en incorporar procesos definidos y estructurados en el área de Recursos Humanos, para dar mayor soporte a la Empresa en temas de gestión, desarrollo y administración del personal. Se ha podido observar que los colaboradores no se encuentran familiarizados con ciertas políticas que la Empresa posee, así como tampoco, disponen de claridad en los beneficios que Santillana les otorga, ni de los beneficios que por ley deberían hacerse acreedores. Es importante mencionar que Santillana no ha realizado una evaluación de engagement en los últimos 10 años, lo que significa que este proyecto podría significar un aporte importante para la Empresa, permitiéndoles a los directivos y líderes, conocer si sus colaboradores se encuentran solamente satisfechos o también comprometidos con sus labores y sobre todo con la Institución. Santillana ha hecho conciencia que el compromiso de los colaboradores, tanto con sus funciones diarias como con la organización en general, es un indicador clave del desempeño de cada uno y la obtención de mejores resultados para la misma.

Existen varias investigaciones que se relacionan con el tema planteado y que darán soporte bibliográfico durante todo el proyecto. El trabajo de disertación elaborado por Carla Hidrovo y Katia Naranjo en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en el 2016, sobre el nivel de Compromiso en los Docentes de la PUCE, colaborará con información y definición de términos importantes, así como también el trabajo de titulación diseñado por María Elisa Marín en la UTPL, con el objetivo de conocer la influencia de Clima Laboral en Compromiso Organizacional de una institución en el año 2018. Se encontró un trabajo de disertación en la Universidad de Piura- Perú, el cual respalda que el diagnóstico de compromiso organizacional es esencial para lograr una identificación positiva por parte de los colaboradores de una empresa, y es por esta razón que se propuso una investigación sobre “Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura”, este trabajo fue realizado por María Fernanda Hurtado Arrieta en el año 2017, con el objetivo de identificar que tan comprometidos e identificados se encuentran los colaboradores con los objetivos y valores de la empresa.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diagnosticar el Compromiso Organizacional en SANTILLANA Ecuador y proponer un plan de acción en el periodo 2018-2019, con el fin de promover mayores niveles de productividad para la Empresa y bienestar en los colaboradores.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel actual de compromiso organizacional, a través de la aplicación de un cuestionario de evaluación.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos para definir puntos de mejora.
- Diseñar el plan de acción para incrementar el compromiso organizacional.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ORIGEN Y CONCEPTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El origen y la evolución del concepto de “compromiso organizacional” se han ido analizando y estudiando a través de los años, por el alcance y la importancia que este factor tiene en las industrias, empresas u organizaciones a nivel mundial. Los primeros estudios empiezan en los años 60 del siglo pasado, principalmente en el campo de la sociología, a medida que pasa el tiempo las empresas se van dando cuenta el nivel de influencia que podía tener este factor en los resultados y cumplimiento de objetivos corporativos. En los inicios, se estudió al compromiso como un indicador de rotación. Posterior, se ligó al compromiso con variables como: desempeño de los colaboradores, eficacia, satisfacción, absentismo, entre otros. Es importante mencionar que satisfacción laboral y compromiso organizacional, no son lo mismo, ya que el compromiso hace referencia a toda la empresa y la satisfacción se presenta de forma repentina por situaciones más específicas, un colaborador satisfecho no siempre está comprometido con su organización.

El compromiso organizacional hace referencia al nivel en que los empleados o colaboradores se sienten motivados para apoyar y contribuir al éxito y cumplimiento de los objetivos, no solo de su cargo o puesto de trabajo sino también de los de la organización en general, así lo menciona Allen y Meyer “compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza las relaciones entre empleados con la organización y tiene implicaciones en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización” (Meyer & Allen, 1993, p. 539), el estado psicológico al que hacen referencia los autores tiene que ver con un estado emocional que se presenta entre el colaborador y la organización, que puede estar ligado al “entusiasmo por el trabajo, compromiso, orgullo organizacional, alineación de los empleados con los objetivos de la organización y voluntad de ejercer un esfuerzo discrecional...” (Sistemas Humanos, 2017).

Salanova y Schaufeli definen al Engagement como un estado psicológico positivo de los colaboradores; un empleado con un compromiso organizacional alto posee elevados niveles de energía, vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, demostrando una total concentración por sus actividades laborales diarias y logrando un sentido de pertenencia con

la organización en general (Salanova & Sachaufeli, 2009). Se puede hablar de dos tipos de Engagement: Engagement en el trabajo, el cual hace referencia a la relación que posee el trabajador con sus funciones y actividades diarias; y el Engagement del empleado, el cual enfatiza la relación que posee el trabajador con la organización en general. Es importante recalcar que un colaborador que posee Engagement en el trabajo, no siempre tiene también un Engagement con la organización o viceversa (Farias, 2016).

El Engagement o Compromiso Organizacional, también se lo relaciona con la conducta extra-rol, la cual hace referencia al hecho de que un colaborador tiene conductas voluntarias de promover la proactividad en su área y la buena relación con las políticas globales de la empresa. En este punto, es necesario mencionar ciertos factores psicológicos, en los cuales un colaborador pueda llegar a caer según la teoría de Salanova y Schaufeli: el **Flow**, es un estado de experiencia óptima, en el cual el colaborador entra en una situación de pérdida de autoconciencia por una distorsión del tiempo, a causa de la concentración total en su trabajo, sin embargo este estado es de corto plazo, a diferencia de la absorción que es un estado con las mismas características pero con una mayor duración en el tiempo; **la adicción al trabajo y el trabajador “engaged”**, son dos tipos de estados que se caracterizan por un alto involucramiento con sus labores, sin embargo se ha mencionado que los trabajadores engaged no sufren del componente de compulsividad y desempeñan sus funciones con el pensamiento de que es un reto y al mismo tiempo disfrutan de hacerlo, a diferencia de los adictos al trabajo, los cuales vienen acompañados de una disminución de salud mental y física (Farias, 2016).

Emma Bridger, define al engagement como “algo que el empleado ofrece voluntariamente y no es requerido como parte del contrato de trabajo o del proceso de establecimiento de objetivos” (Bridger, 2014, p. 4). Un empleado o colaborador comprometido realiza sus actividades con motivación y buena energía porque disfruta de lo que hace, así como también, colabora con los programas o actividades que ofrece la empresa para sus empleados y ayuda a difundir y cumplir las políticas de la empresa. Si una organización posee colaboradores comprometidos, entonces tendrá clientes fidelizados, “para mejorar la lealtad de sus clientes, una empresa debe primero asegurarse la fidelidad de los empleados y de los inversores. Y de igual forma, para establecer unos objetivos que vinculen el crecimiento con los beneficios, no sólo debe tener en cuenta la lealtad y

satisfacción de los clientes, sino también el compromiso y la lealtad de los trabajadores” (Jiménez, 2007).

Emma Bridger en su apartado de Employee Engagement, menciona una investigación realizada, en la cual se preguntó a varias personas acerca de como definirían al engagement y una de las preguntas hace referencia a si el compromiso va ligado a las actitudes de una persona, al comportamiento de una persona o a los resultados de negocio, algunos argumentaron que el compromiso va ligado a las actitudes en relación con los compañeros de trabajo y con la organización, por ejemplo un empleado se siente agradecido de trabajar en una institución y mantiene una buena relación con sus compañeros y su jefe; para otros encuestados, el compromiso tiene relación con el comportamiento de cada empleado, por ejemplo al momento de recomendar la empresa a externos o en situaciones de quedarse trabajando hasta completar el objetivo laboral; finalmente otras personas mencionaron que el compromiso dependía bastante de los resultados de negocio (Bridger, 2014). Sobre la base de estas perspectivas, se puede concluir que algunas personas se mantienen en la empresa porque les gusta y disfrutan de su trabajo y sus funciones, así como también mantiene buenas relaciones interpersonales dentro de su ambiente laboral y por otro lado, están aquellos empleados que se mantienen en su empresa porque tienen la idea que cuando salgan, no podrán encontrar otro trabajo fácilmente.

Existen varios enfoques que definen al compromiso organizacional, sin embargo una delimitación de concepto surge por parte de Lodahl y Kejner en 1965, autores que describen al compromiso como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, tomando en cuenta la motivación intrínseca como un factor determinante en los colaboradores, en Montoya (2014); siendo así, aquellos colaboradores son impulsados a hacer las cosas por el gusto que obtienen al hacerlo, ya que presentan una sensación de significado, de elección, de competencia y de progreso en base a las funciones que desempeñan y su sentido de pertenencia en la organización.

## **2.2. TIPOS DE COMPROMISO**

El modelo de Allen y Meyer enfatiza tres dimensiones de compromiso organizacional: el **compromiso afectivo**, son aquellos empleados que deciden quedarse en la organización porque así lo desean; **compromiso de continuidad**, poseen aquellos empleados que deciden quedarse en la organización porque así lo necesitan y finalmente el **compromiso normativo**,

aquel que mantienen los trabajadores que continúan en la organización porque se sienten obligados a hacerlo, (Meyer & Allen, 1991), por lo que es de gran importancia conocer qué grado y que tipo de engagement poseen los colaboradores de una institución.

Analizando el **Compromiso Afectivo**, se puede observar en la actitud positiva que tiene el colaborador hacia la empresa, los valores y los objetivos de la misma, sintiendo ese fuerte deseo por permanecer como miembro de la misma, así mencionan varios autores en su revista de Investigación en Psicología:

El Compromiso Afectivo toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas, por ende, disfrutan de la permanencia en su organización” (Arias, Varela, Loli, & Quintana, 2003, p.16-17).

Siendo muy influyentes las características personales y organizacionales; finalmente el compromiso afectivo también se encuentra ligado a las experiencias laborales de cada empleado, aquellos momentos de satisfacción y motivación del día a día. Es importante enfatizar que estas experiencias laborales se definen a partir de la participación que tiene el colaborador en la institución, así lo menciona Cummings y Worley “mejora el bienestar de sus empleados y su satisfacción... repercute en la productividad: atrae buenos empleados y los motiva para que permanezcan en la empresa” (Cummings & Worley, 2007, p. 307).

Cuando está presente el Compromiso Afectivo, en el colaborador aparecen sentimientos de pertenencia, afecto y alegría debido a que siente que “quiere” estar en su organización, dando como resultado que el empleado demuestre una aceptación al cambio, satisfacción laboral, iniciativa, espíritu cooperativo y sobre todo sentido de pertenencia y de permanencia (Ruiz, 2013). Si se habla de Compromiso Afectivo, se habla de la lealtad que un empleado puede llegar a tener por su empresa, teniendo presentes los objetivos en su puesto de trabajo y los objetivos empresariales. Es importante mencionar, que en este estado, un empleado persigue bienes placenteros, ya que el mismo cumple sus funciones diarias buscando atracción o el placer que le produce, esto traducido en Satisfacción Laboral.

Autores mencionan que este tipo de compromiso puede estar ligado o relacionado a la motivación intrínseca, que según Deci en 1975, se enfoca en la “necesidad, subyacente en el

individuo de competencia y autodeterminación” en Pérez (2005, p. 121); la realización de diferentes actividades y el conseguir culminar y cumplir con el objetivo, permite al empleado sentirse autónomo y competente.

El **Compromiso de Continuidad**, enfatiza la estabilidad del colaborador dentro de una organización a causa de ciertos factores; si un empleado que ya lleva varios años de trabajo en la misma institución decide abandonar a la misma, pone en riesgo elementos físicos, psicológicos y económicos, según menciona la Revista de Investigación en Psicología en su artículo “es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización... dejarla resulta cada vez más costoso” (Arias, Varela, Loli, & Quintana, 2003, p. 16-17), pues efectivamente, aquellos empleados con un compromiso de continuidad, sienten la necesidad de continuar en la organización debido a los beneficios a los cuales se hacen acreedores por temas de antigüedad, jubilaciones, pensiones, aprendizajes, entre otros.

Este tipo de compromiso “se refiere a los lazos establecidos resultantes del apego de carácter material. El empleado está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, esfuerzo, e incluso, dinero en la organización y dejarla sería perderlo todo” (Martínez, 2016), se puede decir que el colaborador siente una obligación por cumplir con la empresa, dando como resultado un desempeño al mínimo, absentismo por causas físicas o psicológicas, rotación o intención de abandono. Los individuos se comprometen con la empresa, al valorar el coste de oportunidad al dejar de hacerlo, estos empleados persiguen bienes externos, es decir cumplen únicamente por recibir la utilidad que les reporta en temas monetarios.

Este tipo de compromiso puede estar relacionado con la motivación extrínseca, la cual “se refiere a la motivación que viene de afuera del individuo. Los factores motivadores son recompensas externas, o del exterior, como dinero o calificaciones. Estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea en sí misma puede no proporcionar” (Bainbridge, 2016), por lo tanto, un colaborador que posee un compromiso de continuidad, cumple sus funciones y colabora con la organización con el fin de recibir recompensas materiales a cambio, y no porque disfrute de cumplir con sus tareas.

Como tercer elemento se encuentra el **Compromiso Normativo**, que hace referencia a la creencia por parte del empleado a regirse a cumplir sus actividades según lo que está correcto y va acompañado de la moral:

Este compromiso resulta de las experiencias de socialización del individuo que enfatiza la necesidad de mantener la lealtad al empleador, o a través de la recepción de beneficios que crean en el empleado un sentido de obligación de retribución a la organización (Marquez, 1998, p. 15).

Se establece que este componente va en concordancia con la teoría de la reciprocidad, el colaborador recibe su salario y adquiere el precepto de retribuir a la organización cumpliendo con sus funciones del cargo.

Un empleado que posee un Compromiso Normativo, es aquel que está determinado a cumplir y contribuir con los fines de la organización, esta persona suele ser leal ya que también se produce un compromiso moral, interioriza los valores y misión de la organización (Ruiz, 2013). Las personas buscan sentirse bien consigo mismo y con los demás bajo las normas y políticas de la organización, dando como resultado una plenitud humana.

En conclusión, según Meyer y Allen, existen tres formas en las cuales un colaborador se puede comprometer con la organización: porque disfrutan de las funciones que realizan y se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, creando un vínculo emocional fuerte con su lugar de trabajo (afectivo), porque tienen la necesidad de trabajar para obtener un beneficio monetario y se sienten obligados (continuidad), y porque sienten que deben hacerlo en agradecimiento a todos los beneficios que reciben de la empresa y por temas de internalización de las normas que guían el comportamiento del colaborador (normativo).

### **2.3. VARIABLES RELACIONADAS CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

A continuación, se van a desarrollar algunas de las variables más importantes que se encuentran relacionadas con el compromiso que tiene el colaborador hacia su organización y puesto de trabajo y que influyen para la permanencia del mismo en la empresa, según el modelo de Uwes y la teoría de Aon Hewwit.

**Liderazgo** es un factor de gran importancia e influencia en el ámbito laboral ya que es un proceso o estrategia que influye en el personal y en las actividades que los mismos realizan con el fin de alcanzar los objetivos como área y empresariales así lo menciona Noriega "el proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, a través de su influencia personal y poder, las energías y actividades de un grupo, para lograr un fin

común” (Noriega, 2008, p. 26). Es importante mencionar que el liderazgo es un factor que abarca la relación personalidad-medio, para recalcar que existen situaciones en las cuales solo ciertos perfiles alcanzan un nivel elevado de liderazgo, mientras que otros no. Es necesario que en una organización exista un buen liderazgo que permita el nucleamiento de un cierto número de personas para obtener una cohesión y cumplir con los objetivos. Existen varios tipos de Liderazgo, pero el que más influencia tiene para lograr un alto nivel de engagement es el Liderazgo Transformacional en el cual “los líderes transformacionales hacen cosas que redundan más en delegar poder en los seguidores, que en promocionar su propio brillo. Buscan que sus empleados sean menos dependientes de ellos, y que potencien su autoconfianza” (Salcedo, 2018, p. s/p). Un tipo de liderazgo transformacional ayudará a los colaboradores a seguir formando parte de la organización debido a que el líder se ocupa de alinear los objetivos de los trabajadores con los de la empresa, creando unas condiciones de trabajo amigables para los mismos.

¿Cómo ser un buen jefe o líder?, es la pregunta que muchos directivos se cuestionan diariamente, tomando en cuenta que esta persona no solo tiene a su cargo un grupo de personas con distintas personalidades y maneras de trabajar, sino también tiene a su cargo objetivos que deben cumplirse para poder obtener buenos resultados de producción, por estas razones un líder debe estar capacitado para manejar de manera correcta su posición, sin descuidar los intereses y bienestar de su recurso humano. Un líder debe inspirar respeto sin llegar al término de autoritarismo, ya que el empleado debe visualizar a su jefe como un apoyo para cumplir los objetivos del cargo y también para crecer como profesional y como ser humano, esto hace que el líder se vea como un promotor, que acarrea a su equipo de trabajo a la superación. Un buen liderazgo mantiene las puertas de su oficina abiertas para atender cualquier duda e inquietud de su equipo, llamando la atención de la manera correcta cuando se comete errores y felicitando cuando existen logros. El líder es una de las claves para mantener gente contenta y comprometida.

**Sentido de Pertenencia**, se entiende como esa actitud positiva por parte del colaborador hacia la empresa y el orgullo de sentirse parte de la organización en la cual trabaja, Pérez menciona que “el sentido de pertenencia se entiende como la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares” (Pérez F. , 2013), si bien es cierto, el sentido de pertenencia puede visualizarse de manera individual de cada trabajador, pero

ciertamente se va desarrollando a partir de formar parte de un grupo, el cual está sujeto a una cultura organizacional con sus costumbres, con su misión, visión y mismos objetivos, en la cual el colaborador se siente identificado y contento de pertenecer a la misma. Un sentido de pertenencia permite que el colaborador se sienta a gusto dentro de la organización en la cual labora dando como resultado que posea un compromiso organizacional alto por distintas razones, las cuales motivan al colaborador a seguir formando parte de la empresa y se sientan orgullosos de hablar de su empresa interna o externamente.

Las empresas se encuentran en la búsqueda de ciertos valores agregados para diferenciarse de la competencia, y que estos, sean beneficiosos para la misma, pero algunas no se dan cuenta que el principal valor agregado en una organización es tener colaboradores comprometidos que posean un alto sentido de pertenencia y por ende que estén motivados, ya que “el sentido de pertenencia no solo es algo que contribuye al bienestar de la organización, también pretende a través de lazos afectivos conectar a los empleados con su labor y ejercicio diario” (Castro, 2014). El hecho que el colaborador se sienta identificado con su empresa, puede significar que disfrute de las funciones y actividades que realiza, cumpliendo con los objetivos empresariales, Olga Lucia Gómez en 2012, afirma “creo que el sentido de pertenencia conforma el ciento por ciento del desempeño del empleado y, además, representa el 70 por ciento del funcionamiento de la empresa” (Consultora, 2012).

Los riesgos de tener colaboradores con bajo sentido de pertenencia, da como resultado empleados con bajos niveles de compromiso, dando énfasis a la reducción de la productividad, ausencia de motivación, rotación, falta de identificación con la organización y disminución del profesionalismo del empleado al momento de desempeñar sus funciones. Si no existe sentido de pertenencia, la gente y la empresa no puede estar alineada al cumplimiento de objetivos y resultados positivos, ya que a los empleados no les va a importar que resultados se obtengan al final. Para fomentar un sentido de pertenencia en el recurso humano de una empresa es importante intervenir en diferentes ámbitos organizacionales, creando estrategias que permitan que el empleado se sienta identificado con la institución.

**Los Beneficios** que otorga una organización son un factor, que influye en la permanencia de las personas en una empresa, ya que una institución que ofrece beneficios laborales es más atractiva que una que no dispone de los mismos. Se entiende por “beneficio” a un valor agregado que las empresas otorgan a sus trabajadores aparte de los beneficios

básicos que establece la ley. Es importante mencionar, que incluso los beneficios que una organización ofrece llegan a ser más influyentes al momento de aceptar o rechazar una oferta laboral, dejando de lado el sueldo que se está ofertando.

Existen beneficios de dos tipos: beneficios monetarios y beneficios no monetarios. El primero juega un papel muy importante en el compromiso y motivación de los colaboradores, ya que se podría decir que es uno de los principales factores por el cual los trabajadores acuden todos los días a cumplir con sus actividades; estos bonos monetarios pueden estar ligados a bonos de escolaridad, de cumplimiento de metas, bonos por antigüedad, aguinaldos, utilidades y herramientas de trabajo como celular, computadoras, entre otros; con los beneficios monetarios se puede recompensar el desempeño y los logros obtenidos por los empleados, se puede incentivar a un mejor desenvolvimiento de los empleados y a la retención de los mismos por los beneficios adicionales que la empresa ofrece (EuroAmérica, 2009). Por otro lado, se encuentran los beneficios no monetarios, el cual hace énfasis en que el sueldo ya no es suficiente para mantener a un empleado contento y motivado, sino que también influye la búsqueda del bienestar del colaborador dentro del trabajo, lo cual dará como resultado que el mismo se sienta cómodo, seguro y protegido, como por ejemplo establecer programas que incluya a la familia, establecer horarios flexibles, reconocer a los empleados con días libres, entre otros, permitiendo al empleado conciliar la vida personal con la vida laboral (EuroAmérica, 2009).

En la actualidad se puede observar que los beneficios laborales pueden ser diferentes en cada empresa, dependiendo si es pública o si es privada y los resultados de negocio, y pueden ser diferentes para cada empleado, ya que estos pueden resultar más provechosos para unos que para otros. Un empleado muy bien recompensado es un empleado comprometido, satisfecho y motivado. Existen varios tipos de beneficios que las empresas están manejando en sus estrategias para mantener colaboradores comprometidos, a continuación se mencionan algunos:

- Seguro médico privado: este beneficio garantiza al colaborador atención médica de calidad para él y su familia sin costo o con costos mínimos.
- Tiempo de vacaciones o días libres: este beneficio es bien recibido por parte de los colaboradores, ya que es un disfrute adicional y de descanso para el colaborador.

- Aguinaldos o utilidades: son compensaciones que las empresas entregan a sus colaboradores en base a los resultados obtenidos al final del año.
- Bonos de alimentación: permite al colaborador tener un ingreso extra para su alimentación diaria, sin descontar de su sueldo mensual.
- Bonos de productividad: un ingreso extra al empleado por cumplimiento de objetivos.
- Cuidado infantil: centros o guarderías que permita a los colaboradores dejar a sus hijos mientras laboran.

Existen infinidad de beneficios que las empresas pueden emplear, esto con el objeto de retener a su recurso humano, logrando elevados niveles de compromiso. Una organización con buenos beneficios puede: facilitar el posicionamiento de la marca en relación a la competencia, ya que la gente va a querer formar parte de esta empresa (atracción) y la que ya labora en la misma, va querer permanecer ahí (retención); crea un arraigo en los colaboradores, mejorando la productividad y eficiencia en los mismos, debido a que los empleados darán su mayor esfuerzo para cumplir con objetivos y recibir un incentivo; finalmente se puede recalcar que contribuye al desarrollo profesional del cliente interno (Pérez Ó. , 2014). Se puede decir que este factor se encuentra enlazado con el tipo de Compromiso Normativo, debido a que los empleados permanecen en una organización a causa de los beneficios económicos que reciben.

**Las Oportunidades de Desarrollo**, son cruciales en la actualidad a la hora de atraer o retener al personal, debido que en los últimos años, se presencia la tendencia de los empleados de dejar su puesto de trabajo para ir en busca de mejores oportunidades laborales, es por esta razón que el desarrollo organizacional debe ser una estrategia indispensable para asegurar a los colaboradores su crecimiento profesional en la empresa. Mondy & Noe, mencionan en su libro que:

El desarrollo de carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran... las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de carrera de tal manera que las necesidades de ambos sean satisfechas (Mondy & Noe, 2005, p. 5).

Siendo un factor importante para tener trabajadores comprometidos con sus funciones, con sus objetivos, con el aprendizaje y sobre todo colaboradores alineados a lo que la empresa necesita para obtener buenos resultados.

El desarrollo profesional que una institución otorga a sus colaboradores es una estrategia organizada, que le permitirá a la empresa mantenerse en un mercado que se pone cada día más competitivo por los diferentes cambios tecnológicos que se van dando, por este motivo es primordial mantener motivados a los empleados en el ámbito de crecimiento y desarrollo profesional, autores proponen tres aspectos que permiten al colaborador mantenerse en la empresa:

- Resistencia Profesional: grado en el cual la persona es capaz de enfrentar distintas situaciones o problemáticas laborales.
- Perspicacia Profesional: grado de autoconocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, metas y objetivos y como éstas influyen en su trabajo diario.
- Identidad Profesional: grado en que los colaboradores definen sus valores en relación con su trabajo (Fernández, 2002, p. 66).

Aquellos colaboradores con una alta resistencia profesional son capaces de enfrentar cualquier tipo de situación o problema, poniendo en práctica sus conocimientos y demostrando sus habilidades, actuando de manera adecuada con el objetivo de dar una solución bien analizada al conflicto. Por otro lado los trabajadores con perspicacia profesional, se plantean objetivos a corto y largo plazo, diseñando estrategias para cumplir con lo ofrecido. Finalmente, los colaboradores con una identidad profesional desarrollada, se encuentran comprometidos con su puesto de trabajo y con la empresa e incluso son capaces de quedarse largas horas trabajando para culminar las tareas y se encuentran orgullosos de trabajar en su empresa (Fernández, 2002).

**Motivación** se puede definir como “proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta” (Naranjo, 2009, p. 154). Este término en las empresas, surge a partir de la necesidad de una organización por inspirar a sus trabajadores a diseñar tácticas y practicar acciones para conseguir resultados. Trabajadores motivados e inspirados trabajan de mejor

manera para lograr objetivos. Existen varios tipos de motivación, sin embargo se pondrá énfasis en aquellos que se encuentran directamente relacionados con el engagement de un empleado, los cuales se detallan a continuación:

- **Motivación Extrínseca:** el individuo se motiva por estímulos que provienen del exterior, específicamente recompensas salariales o reconocimientos por parte de los demás. Un colaborador con motivación extrínseca hará todo por culminar con su tarea con el propósito de recibir su recompensa, sin importar si estas actividades es de agrado o no. Este tipo de motivación se relaciona con el tipo de Compromiso de Continuidad, debido a que los empleados cumplen sus funciones y permanecen en la empresa con el objetivo de recibir los beneficios salariales.
- **Motivación Intrínseca:** el individuo se motiva desde su interior dejando de lado cualquier recompensa externa. Este tipo de motivación se asocia a las ganas que tiene el trabajador por la autorrealización y crecimiento personal. Un colaborador con motivación intrínseca acude a su trabajo porque disfruta de cumplir con sus funciones y le gusta lo que hace, produciendo resultados positivos para la compañía. Este tipo de motivación se la relaciona con el Compromiso Afectivo, ya que el empleado siente placer al realizar las tareas y apoya a la empresa en todas las actividades que organiza.

Si bien es cierto, un empleado motivado no siempre es un empleado comprometido, pero la motivación es parte de conseguir colaboradores con un alto nivel de engagement. Un colaborador motivado busca llegar a la meta, un colaborador comprometido busca llegar a la misma meta, pero haciendo su mejor trabajo.

**El Vigor**, es una variable de estudio que forma parte del desarrollo de engagement en una organización, según el test de UWES. Los autores y creadores de esta escala de medición mencionan que vigor “se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades” (Valdez & Ron, 2011, p. 7); por lo tanto, un colaborador vigoroso, demostrará ser aquel que invierta la mayor parte de su energía en las actividades laborales, realizará todas sus tareas sin cansancio ni fatiga hasta cumplir con las metas, enfrentando cualquier barrera que se le puede interponer. Un empleado con características de vigor posee un alto nivel de resiliencia, ya que invierte todos sus esfuerzos en resolver cualquier tipo de situación que se le pueda presentar, con el propósito de llegar a la meta, sin importar el tiempo que le tome en

realizarlo. El vigor y el dinamismo son particularidades importantes de colaboradores comprometidos ya que gustan de ir a trabajar.

**La Dedicación**, es un elemento significativo dentro de engagement ya que hace referencia al “sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo” (Valdez & Ron, 2011, p. 7). Un empleado dedicado, manifiesta que su trabajo es significativo y que tiene un propósito para realizarlo. Los empleados dedicados se encuentran entusiasmados por cumplir con sus funciones y por participar de las actividades de la empresa, ya que poseen inspiración al realizar su trabajo y se sienten orgullosos de lo que consiguen. La dedicación es una característica que resalta en empleados que se encuentran comprometidos con su empresa ya que se sienten honrados e inspirados por lo que hacen.

**La Absorción**, es uno de los componentes que caracteriza el compromiso de los colaboradores en las empresas, el cual posee ventajas y desventajas sobre todo en el ámbito personal del empleado. La absorción hace referencia “a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor” (Valdez & Ron, 2011, p. 7). Un empleado que es absorbido por su trabajo generalmente le es difícil desconectarse de su trabajo, ya que no se da cuenta del tiempo y es capaz de continuar trabajando largas jornadas hasta el punto de olvidarse de su entorno. Es importante mencionar que si bien es cierto, un colaborador con altos niveles de absorción entrega todo su tiempo al trabajo pero esto puede ocasionar ciertos conflictos en su vida personal, por lo que se sugiere tener un equilibrio. Un individuo comprometido con su trabajo se mantiene inmerso en sus funciones manteniendo un equilibrio entre lo laboral y lo personal.

## **2.4. IMPORTANCIA ACTUAL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**

Actualmente, consultoras y empresas de Talento Humano ponen énfasis en la productividad, desempeño y estabilidad de los colaboradores en las empresas y en como la motivación y compromiso por parte de los mismos, ayudan a la obtención de las metas de negocio. Un empleado con un alto grado de compromiso con su institución, tiene la capacidad de aportar con ideas innovadoras para mejorar las estrategias de negocio, también es más estable, lo que produce que disminuya el índice de rotación en la empresa y trabaje

con un alto nivel de energía positiva, incrementando la productividad. Es importante mencionar que un empleado comprometido genera un vínculo más cercano con la misión y visión de la organización, transformándose en el impulsador de su propia marca, así lo menciona Jesús Uribe en su apartado “un nivel alto de compromiso se observa en lo que el empleado dice (de manera consistente habla en forma positiva de la empresa con sus compañeros, posibles empleados y clientes)” (Uribe, 2015, pág. s/n).

En la última década, varias organizaciones ya se encuentran en la evaluación del nivel de compromiso organizacional en sus colaboradores, es el caso de una investigación que se realizó en el sector hotelero de la ciudad de España en el 2010 a cargo de José Luis Ruiz, en la cual se analiza el compromiso en los colaboradores de este sector y que factores influyen para generar un mayor nivel de engagement en los empleados, dando como resultados que uno de los principales elementos es la dirección y el liderazgo que manejan en la empresa, a medida que los directivos demuestren interés en las necesidades de los trabajadores aumenta el nivel de compromiso, así lo menciona Ruiz en su investigación : “...la sensibilidad que tengan los directivos hacia las necesidades de los empleados de los establecimientos hoteleros, en cuanto personas –no sólo como profesionales- puede ser percibido positivamente por los empleados facilitando que libremente quieran elevar su nivel de compromiso” (Ruiz, 2013, p. 80).

Se puede visualizar otra investigación realizada en el 2014 en una ONG en la Universidad de Chile, acerca de cómo el compromiso laboral y la satisfacción de los empleados influye en la permanencia de los mismos, especialmente de la generación Y; después de una evaluación a los integrantes de la ONG y un análisis de las entrevistas de salida, en las cuales se observa que el mayor porcentaje de salidas, fue a causa de una carencia de un plan de carrera en la empresa; por lo tanto se puede visualizar que el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento influyen en la retención del personal y por ende en el compromiso que estos puedan construir por su lugar de trabajo (Frías, 2014). En la actualidad grandes empresas como Microsoft poseen cursos para mejorar habilidades o programas de post grado ligado a un plan de carrera que permita el crecimiento de los empleados (AmericaEconomía.com, 2014).

Diferentes países a nivel mundial, se encuentran realizando evaluaciones e investigaciones de compromiso organizacional debido a que es un factor de gran importancia

a la hora de retener talentos o tener colaboradores contentos y productivos. En la Universidad César Vallejo de Perú, se realizó una exploración en la Municipalidad de Trujillo, acerca del compromiso organizacional y motivación del logro, la cual arrojó resultados de un nivel medio de engagement en los trabajadores y proponiendo un plan de mejora en planes de carrera para los empleados y más atención a sus necesidades (De la Puente, 2017).

Se puede mencionar otra investigación realizada en La Pontificia Universidad Católica del Ecuador en el 2017 a cargo de Erika Nieto, la cual realiza un análisis de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en un Instituto Tecnológico, después de la evaluación se pudo observar que la gente más comprometida es aquella que labora más de 15 años en la institución; así como también se pudo determinar que existe un descontento con los beneficios que este ofrece a sus empleados. Una vez más se puede recalcar que los beneficios son un componente que influye mucho en el compromiso de los colaboradores, no solo económicos sino también aquellos emocionales. (Nieto, 2017)

Dentro de esta investigación, se puede mencionar a Chile como un referente de ser impulsor de aumentar los niveles de compromiso en varias empresas en la actualidad, esto debido a un estudio en el cual se refleja que este país se ha vuelto sedentario, exponiéndose a riesgos no solo fisiológicos, sino también mentales, esto se encuentra relacionado con los horarios laborales extensos a los cuales se exponen los trabajadores, dejando de lado la preocupación por mantener estilos de vida saludables. Como consecuencia, las empresas han puesto énfasis en combatir este mal, implementando programas de bienestar y creando compromiso organizacional en los colaboradores, a través de un sistema de recompensas el cual condiciona al colaborador a mantener un estilo de vida activo y según su cumplimiento tienen acceso a varios beneficios adicionales por parte de la empresa. Estos programas de bienestar por el trabajador ayudará a lograr un compromiso por parte del empleado hacia su empresa, mejorando la productividad de los mismos, así lo menciona la CEO de una de las empresas: a medida que los trabajadores mejoren su calidad de vida se irá “desarrollando cultura de compañía, integrando y optimizando la inversión que realiza recursos humanos y mejorando exponencialmente el engagement” (Agenda País, 2018).

Se puede concluir que el compromiso en los trabajadores es un factor de gran importancia en la actualidad tanto a nivel nacional como internacional, y que día a día se va potenciando en las diferentes organizaciones. Los directorios y gerencias empresariales van

tomando conciencia acerca de lo beneficioso que puede llegar a ser el tener trabajadores comprometidos y se encuentran trabajando en la inversión para mejorar el bienestar del personal, ya que trabajadores comprometidos producen un trabajo de calidad ya que tienen un alto sentido de pertenencia con su empresa y trabajan por conseguir los resultados en base a objetivos empresariales.

## **2.5. INSTRUMENTOS QUE MIDEN COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

En la actualidad existen varias herramientas para medir y evaluar el compromiso organizacional, a continuación se pondrá énfasis en tres modelos de evaluación que se han tomado como base para elaborar el cuestionario de evaluación en este proyecto.

El primer modelo es el de Uwes (Utrecht Work Engagement Scale) de origen Holandés, con su primera versión diseñada por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker en el 2001, modelo que concibe al engagement como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Valdez & Ron, 2011). Consta de un cuestionario en su versión corta de 17 preguntas, las cuales se encuentran enfocadas a evaluar el compromiso que el colaborador tiene en relación a sus funciones diarias en su puesto de trabajo. Esta escala está enfocada en evaluar tres variables: Vigor, Absorción y Dedicación, las cuales fueron desarrolladas anteriormente en este trabajo. Si bien es cierto es un cuestionario de origen holandés basado en una cultura específica, sin embargo se realizó varios estudios en más de 9 países para poder integrar esta escala en otras culturas y que tenga el mismo nivel de validez y se obtuvo un resultado positivo sin descartar que las escalas de UWES son sensibles a las diferencias de grupos ocupacionales con una confiabilidad de 0.87. Este cuestionario es utilizado y tomado como referencia en varias investigaciones siendo el caso del trabajo de disertación de Erika Nieto de la PUCE (Nieto, 2017).

La escala de medición de Allen y Meyer es otra herramienta muy utilizada para medir engagement, esta fue desarrollada en Estados Unidos en 1991. Se enfoca en medir tres factores que son: compromiso afectivo, compromiso normativo y el compromiso de continuidad. La escala más corta cuenta con 18 ítems y con una fiabilidad de 0,90 revisado por Allen, Meyer y Smith. Este cuestionario puede ser aplicado de manera individual o colectiva con una duración aproximada de 15 minutos. Es un cuestionario amigable y de fácil entendimiento para las personas que la resuelvan y para las diferentes culturas

organizacionales que deseen hacer uso del mismo. De igual manera, esta escala es utilizada en varias investigaciones siendo el caso de César Figueroa de la Universidad César Vallejo (Figueroa, 2016).

El modelo es el de Aon Hewwit, se encuentra diseñado para medir el nivel de compromiso organizacional que tienen los colaboradores con la organización en general, mediante un cuestionario que contiene 23 ítems:

Nuestra investigación revela que existe una relación consistente y estadísticamente significativa entre un elevado nivel de compromiso de los empleados y el desempeño financiero. En estudios previos, se encontró que un aumento del 5% en el compromiso de los empleados está vinculado a un aumento del 3% en el crecimiento de los ingresos en el año subsiguiente (Hewwit, 2015, pág. 1).

Por lo tanto el engagement es un factor fundamental para el giro de negocio de las diferentes empresas.

Si bien es cierto en este trabajo se desarrollará un instrumento acorde a las necesidades de la empresa, se tomará como referencia estos cuestionarios descritos para diseñar uno que vaya acorde al giro del negocio y la realidad de la Empresa. La validez del nuevo cuestionario se sustenta en los ítems que medirán lo que se pretende medir y también se verá reflejado en los resultados que se obtengan a partir de la resolución del mismo.

## **2.6. BENEFICIOS DE COLABORADORES CON UN ALTO NIVEL DE ENGAGEMENT**

Hoy en día el compromiso organizacional o el engagement es un factor que se encuentra en pleno auge, debido a la importancia que las organizaciones le están dando al mismo con el objeto de retener y desarrollar talentos que den su 100% por conseguir los objetivos de la empresa. Un colaborador comprometido realiza su trabajo por obtener resultados positivos en la empresa y para la empresa. A continuación se detallan aquellos beneficios principales que obtiene la empresa cuando cuenta con colaboradores comprometidos y leales, esto según Penta Consultoría, empresa dedicada a la orientación estratégica y fortalecimiento organizacional (Consultoría, 2017):

- La empresa cuenta con colaboradores que poseen ganas de ir a trabajar y por ende colaboradores con altos niveles de energía que buscan hacer el mejor trabajo posible, invierten su energía en cumplir con los objetivos.
- Los colaboradores comprometidos no faltan al trabajo y sienten ganas de ir a cumplir con sus actividades, la empresa se beneficia de una disminución de absentismo.
- La empresa cuenta con trabajadores motivados que sienten que su trabajo está lleno de significado y propósito, lo que produce que el colaborador se comprometa a terminar su trabajo ya que tiene en mente que sus funciones son primordiales para que, el área para la cual trabaja y la empresa obtengan resultados positivos.
- La empresa cuenta con trabajadores orgullosos del trabajo que realizan, lo que conduce a que el empleado entregue más allá de lo requerido para lograr el éxito de su área y de su empresa.
- Un colaborador comprometido puede entregar más de su tiempo establecido para culminar con sus tareas por el bien de la empresa, sin embargo es importante que el trabajador mantenga un equilibrio entre su vida laboral y personal.
- La empresa cuenta con trabajadores que poseen un fuerte sentido de pertenencia. Un colaborador comprometido se pone la camiseta de su organización y son aquellos que marcan la diferencia de la empresa, promoviendo un marketing positivo interno y externo de la misma.
- Una empresa con un alto nivel de compromiso en sus trabajadores, se asegura de una retención de personal por largos periodos de tiempo y una baja rotación.
- Una empresa con colaboradores comprometidos logra construir la lealtad de los mismos, evitando que estos falten al giro del negocio y a la confidencialidad que se maneja en la misma.
- Los colaboradores comprometidos disfrutan de su trabajo, convirtiéndose en talentos con altos potenciales, desarrollan de mejor manera sus habilidades y destrezas, beneficiándose la empresa de contar con trabajadores productivos y eficientes.

- La empresa cuenta con colaboradores satisfechos, ya que estos sienten una mayor conexión con la empresa y aumentan su productividad, lo que se traduce en beneficios tanto para la empresa como para los clientes.
- La empresa puede lograr una mayor rentabilidad, debido a que los empleados comprometidos trabajan más duro, produciendo un trabajo de mayor calidad que se ve reflejado en un cliente contento, y los clientes contentos regresan y recomiendan a la empresa.
- Una empresa con una adecuada gestión del compromiso puede aumentar la innovación en sus empleados.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLOGICO**

La presente investigación busca generar una propuesta de intervención que permita mejorar y aumentar el compromiso organizacional en los colaboradores de Santillana. Se hizo la evaluación de ciertas variables que influyen en el engagement de una organización a través de un cuestionario de preguntas que se elaboró y se construyó en base a otras herramientas de evaluación, para sondear los niveles y los tipos de compromiso que existe en la empresa.

Es importante reconocer la aprobación y colaboración del área de Recursos Humanos para poder realizar este trabajo de investigación, así como también de la predisposición de los colaboradores, se pudo obtener la información necesaria para desarrollar el tema expuesto.

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo es un tipo de investigación Proyecto- Producto, haciendo referencia a una investigación aplicada, que según Ferrer, es aquella cuyo principal objetivo se basa en “resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado” (Ferrer, 2010), focalizándose en conseguir innovaciones, implementación de estrategias, mejoras de procesos, incrementos de productividad, entre otros. En este tipo de investigación se podrá realizar un análisis de resultados y sobre la base de los mismos, se podrá proponer un plan de acción.

#### **3.2. DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es de carácter correlacional, diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo ya que se determina una base teórica que lo sustenta, seguido de un diagnóstico mediante la aplicación de un instrumento de evaluación, para obtener resultados y sobre esa base, proponer un plan de acción de engagement.

#### **3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el presente proyecto de análisis se hizo uso de fuentes primarias y secundarias para obtener la información. Las fuentes primarias estuvieron determinadas por el instrumento de

evaluación diseñado y adaptado según la necesidad por la investigadora y la realidad de la empresa, el cual fue aplicado a todos los colaboradores de la organización, por otro lado, las fuentes secundarias fueron libros físicos y virtuales, revistas, papers y documentos o proyectos de tesis que permitieron sustentar los objetivos de esta investigación.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Este análisis fue realizado en la empresa Santillana S.A., la población está representada por los colaboradores registrados en nómina y que gozan de los beneficios de la ley y que la empresa les brinda, la población total es de 120 colaboradores a nivel nacional. La herramienta diseñada fue aplicada al total de los empleados.

La población de Santillana se encuentra dividida en 4 departamentos: el área de Recursos Humanos que cuenta con 3 personas; el área de Operaciones, en la cual trabajan 36 personas divididas en Quito y Guayaquil; el área Comercial, cuenta con 65 empleados divididos en las diferentes provincias a nivel nacional; y finalmente el área de Editorial, que trabaja con 16 colaboradores. Dando un total de 120 empleados.

### **3.5. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

El cuestionario para realizar la evaluación y sondeo de Compromiso Organizacional en la empresa Santillana S.A. fue diseñado por la investigadora, en base a ciertas herramientas ya existentes como es el cuestionario de Allen y Meyer, la Escala de Uwes y el cuestionario de Aon Hewwit.

Es importante mencionar que para este trabajo se desarrolló un instrumento acorde a las necesidades de la empresa, tomando como referencia los cuestionarios antes mencionados para diseñar uno que vaya acorde al giro del negocio y la realidad de la Empresa. La validez del nuevo cuestionario se sustenta en los ítems que medirán lo que se pretende medir y también se verá reflejado en los resultados que se obtengan a partir de la resolución del mismo. (Ver Anexo1)

### **3.5.1. Aplicación del cuestionario**

Previo a la aplicación del cuestionario de evaluación de compromiso organizacional, en el mes de Abril del 2019, se realizó una sensibilización a los colaboradores de Santillana, mediante una charla a los colaboradores de la ciudad de Quito y vía mail a los colaboradores de provincias, con el objetivo de darles a conocer la importancia del tema, los motivos de la aplicación del cuestionario y para resolver cualquier duda que se pueda presentar.

En el mes de mayo de 2019 se aplicó el cuestionario al total de la población, es importante mencionar que el cuestionario fue aplicado de manera individual en una hoja de papel, esto debido a que no todos los colaboradores cuentan con un correo electrónico de la empresa especialmente en provincias, por lo que a los colaboradores se les hizo llegar a las diferentes ciudades el documento, el cual fue devuelto por los mismos una vez resuelto.

Si bien es cierto el total de la población es de 120 colaboradores, sin embargo solo se recibió respuesta de 114 colaboradores, siendo la mayoría quienes resolvieron el cuestionario, representando un gran porcentaje de la población. Los resultados faltantes fueron a causa de la ausencia de los mismos.

### **3.5.2. Descripción de la herramienta aplicada**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este cuestionario fue diseñado en base a otras herramientas de evaluación, con el objetivo de que la misma sea útil y sobre todo se adapte al giro del negocio y a la realidad de la empresa. Para el diseño de este cuestionario se tuvieron que realizar cambios en la forma de ciertas preguntas ya previamente planteadas por otros autores, con el objetivo que se adapten a los requerimientos de la empresa, una vez cumplidos todos los requerimientos del área de Recursos Humanos y de la empresa y revisado y aprobado por la dirección de tesis, se obtuvo la autorización para que este sea aplicado a toda la empresa.

El cuestionario analiza 3 tipos de compromiso: Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad, así como también pone énfasis en 7 factores importantes que influyen en el compromiso del colaborador en la empresa: vigor, dedicación, absorción, sentido de pertenencia, oportunidades de carrera, liderazgo y beneficios.

El cuestionario cuenta con un Consentimiento Informado, Información sobre la participación en el estudio, y 28 preguntas de evaluación, incluidas las preguntas de datos generales del colaborador:

### **3.5.2.1. Consentimiento Informado**

En este apartado, se le invita al colaborador a participar en la investigación, explicándole el procedimiento de la misma y los resultados que se pretenden conseguir. Se le menciona que la participación es voluntaria y totalmente confidencial. (Ver Anexo1)

### **3.5.2.2. Participación en el estudio**

En este apartado el colaborador acepta voluntariamente participar en el estudio, mencionando que ha sido informado de los detalles importantes de la investigación. El colaborador marca con una “x”. (Ver Anexo1)

### **3.5.2.3. Cuestionario de preguntas**

#### **Preguntas de datos generales**

Indaga acerca del género, edad, área a la que pertenece el colaborador en Santillana S.A., la ciudad en la cual labora y el tiempo de trabajo. (Ver Anexo1)

#### **Preguntas de Evaluación de compromiso**

Está compuesto por 23 preguntas de sondeo de compromiso organizacional, cada preguntas responde a una variables o dimensión que influyen en el engagement de los colaboradores. (Ver Anexo1)

### **3.5.3. Método de Calificación**

El cuestionario diseñado trabaja con una escala de Likert:

<b>Escala de Likert</b>
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

### 3.5.4. Factores de evaluación del método

Tabla 1.  
Factores de evaluación del método

Dimensiones	ítems
Vigor y Dedicación	6,7,8 y 11
Absorción	9,10 y 11
Compromiso Afectivo- Sentido de pertenencia.	12, 13, 16 y 19
Compromiso Normativo	14, 15 y 18
Compromiso de Continuidad	17, 27 y 28
Oportunidades de Desarrollo	20 y 21
Liderazgo	22, 23 y 24
Beneficios	25, 26 y 27

### 3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

Con los resultados e información obtenida del Cuestionario de Compromiso Organizacional se realizó la interpretación y análisis de resultados, lo cual nos ayudó a conocer en que variables o dimensiones se debe establecer nuevas estrategias para mantener e incrementar el compromiso en los colaboradores der Santillana.

La tabulación de los resultados se realizó de manera manual en un documento de Excel, en el cual se procedió a registrar todos los datos obtenidos. Esta tabulación ayudó al análisis de los resultados. (Ver Anexo 2)

### 3.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los resultados se agrupan las preguntas conforme a la variable correspondiente. Además se han estructurado preguntas de control para acentuar la confiabilidad de las respuestas, pues los resultados obtenidos en ellas deben ser coherentes y consistentes.

### 3.7.1. Datos generales

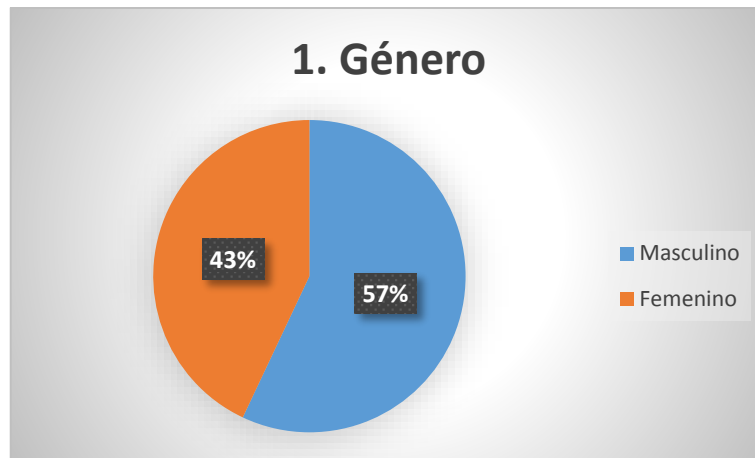


Figura 2. Género

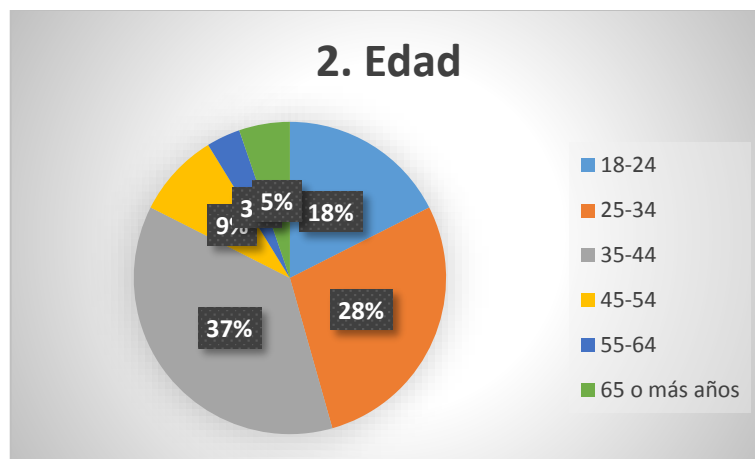


Figura 3. Edad



Figura 4. Área de Trabajo

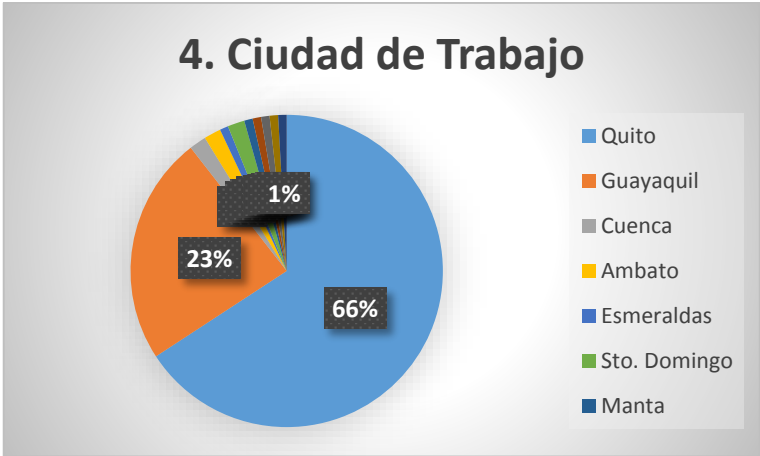


Figura 5. Ciudad de Trabajo

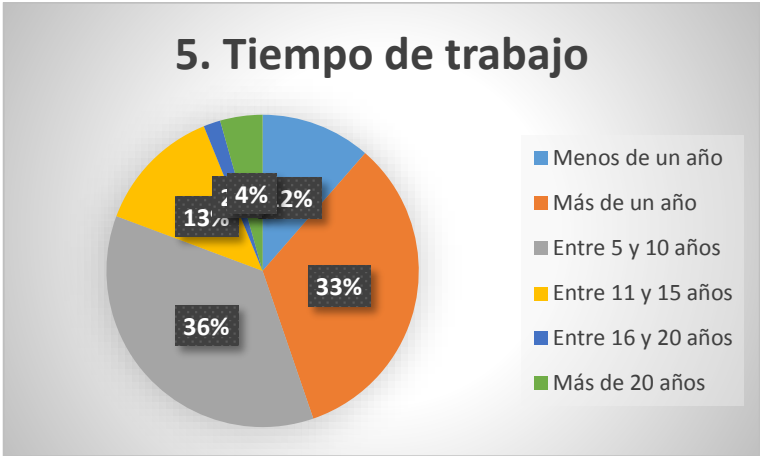


Figura 6. Tiempo de trabajo

**3.7.2. Preguntas de Evaluación**

**VIGOR Y DEDICACIÓN**

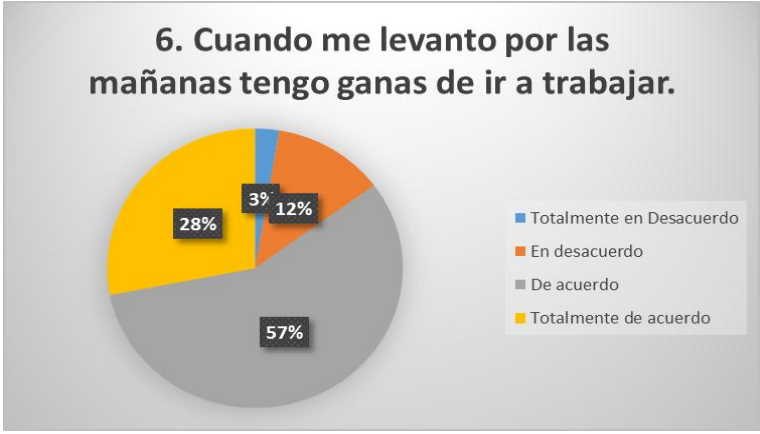


Figura 7. Ganas de asistir al trabajo.

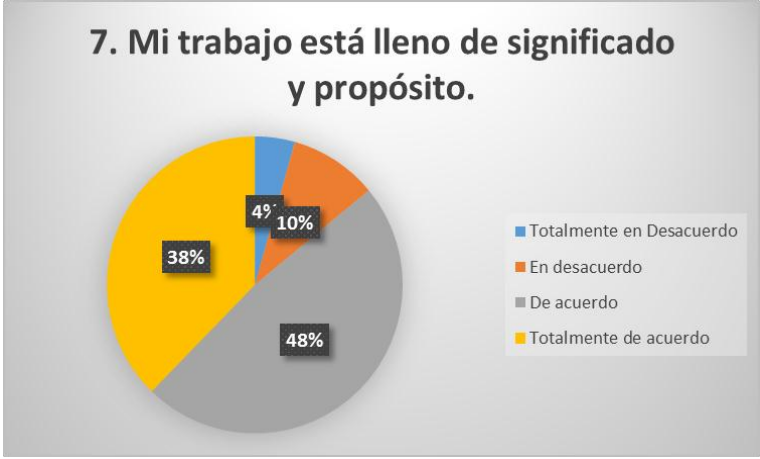


Figura 8. Significado y propósito del trabajo.

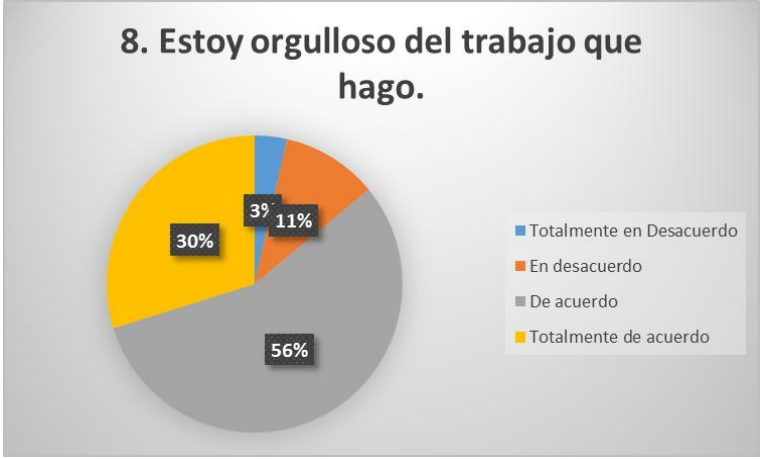


Figura 9. Orgullo del trabajo.

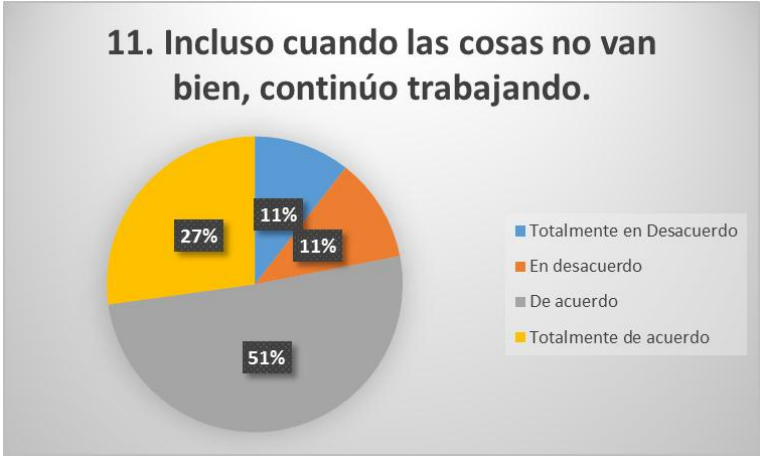


Figura 10. Reacción frente a las adversidades.

## Análisis e interpretación de resultados

Las respuestas dadas a las preguntas 6,7,8 y 11, indican que alrededor del 85% de los consultados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en trabajar con energía, persistencia; consideran que su trabajo tiene significado y sienten orgullo por los aportes que realizan a la empresa. Cabe mencionar que las preguntas 7 y 8 son de control, por lo tanto las respuestas son consistentes. Si bien esta información es favorable para la empresa y el empleado; es preciso insistir en el factor de vigor y dedicación por cuanto existe alrededor del 20% de los empleados que requiere fortalecer su entusiasmo para laborar con mayor interés dedicación y satisfacción.

## ABSORCIÓN



Figura 11. Absorción del trabajo.

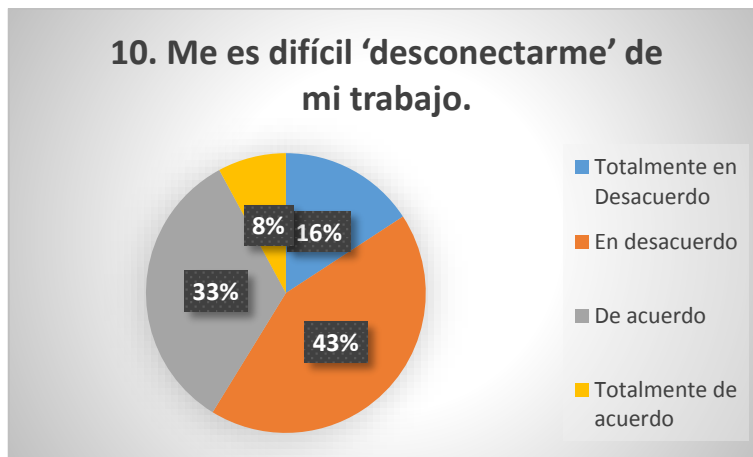


Figura 12. Conexión al trabajo.

## Análisis e interpretación de resultados

Las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo a las preguntas 9 y 10 significa que el colaborador está conectado a su trabajo, y es probable que descuide los otros roles que tiene que cumplir.

En este acápite se aprecia la consistencia de las preguntas; el 52% se olvida de todo lo que pasa alrededor cuando está trabajando; según los porcentajes de respuesta de acuerdo y totalmente de acuerdo a la pregunta 9. Al 41% de los consultados les resulta difícil desvincularse de las actividades laborales, según la información obtenida en la pregunta 10 en lo referente a de acuerdo y totalmente de acuerdo.

## AFECTIVO- SENTIDO DE PERTENENCIA



Figura 13. Motivo por el cual trabaja el colaborador.



Figura 14. Sentido de pertenencia.



Figura 15. Actitud del colaborador por la permanencia en la empresa.

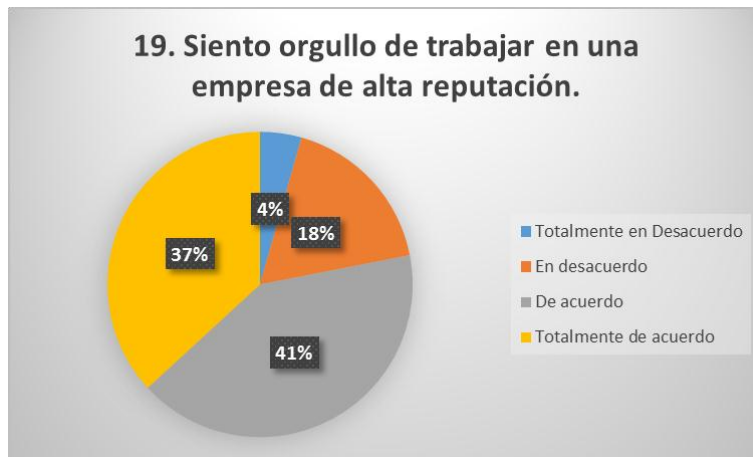


Figura 16. Orgullo por la empresa.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Se trata del tipo compromiso que implica una actitud positiva hacia la empresa, sus valores y objetivos. Se refiere a los lazos emocionales que se crean por la atención a las necesidades psicológicas y expectativas. En este sentido las respuestas a las preguntas de estas variables deberían ser de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Sin embargo los resultados señalan que el 51% labora por necesidad, frente al 49 % que lo hace por gusto, según las respuestas dadas a la pregunta 12.

Por otro lado, cuando se les consulta si estarían felices de continuar trabajando en la empresa, el 58% contesta en total desacuerdo y en desacuerdo; lo que indica que aspiran a

cambiar de empresa; por lo tanto, este grupo de personas no ha desarrollado un sentido de permanencia y pertenencia a la organización. Es probable que estas respuestas se sustenten en características generacionales.

Según las respuestas a la pregunta 19 que averigua sobre el orgullo que siente el empleado por trabajar en una empresa de alta reputación, el 78% está de acuerdo y totalmente de acuerdo. Esta cifra no es consistente con el interés de mantener su trabajo en la empresa; por lo que podría mostrar el interés de vincularse a una empresa de reputación, que no necesariamente sería en Santillana.

## NORMATIVO



Figura 17. Obligación moral de permanencia.

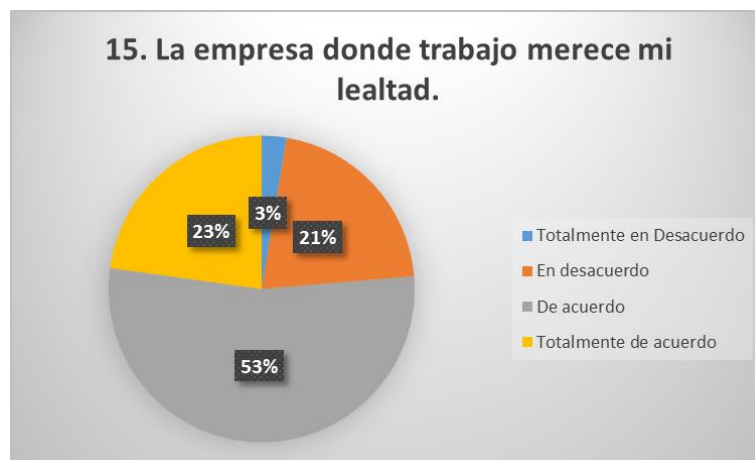


Figura 18. Lealtad del colaborador.



Figura 19. Sentimiento de culpa por abandonar la empresa.

### **Análisis e interpretación de resultados**

El Compromiso Normativo recalca la necesidad de cumplir las actividades de manera correcta y conforme lo dictan los principios morales. Incorpora las políticas institucionales sobre trato, retribución y reciprocidad.

Las respuestas a la pregunta 14 en la cual se consulta sobre la obligación moral de permanecer en la empresa muestran que el 5% está totalmente de acuerdo y el 41% de acuerdo. Estos porcentajes se relacionan con el compromiso moral más que con la obligación.

En la pregunta 15 el 77% manifiesta totalmente de acuerdo y de acuerdo con la lealtad que merece la empresa; según el sustento teórico implica el compromiso de reciprocidad del empleado por los beneficios recibidos.

A la pregunta 18 que se refiere al sentimiento de culpabilidad que sentiría el empleado al abandonar la empresa, el 47% responde estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. El mayor porcentaje es decir, el 53% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; lo cual podría fundamentar el deseo de cambiar de empresa, según lo expresado en la pregunta 16.

Cabe señalar que el 54% que no siente obligación moral de permanecer en la empresa y el 53% que no se siente culpable al dejar la empresa; podría entenderse que estos factores se encuentran relacionados más a decisiones personales que a imposiciones externas.

## CONTINUIDAD



Figura 20. Consecuencias de abandonar la empresa.

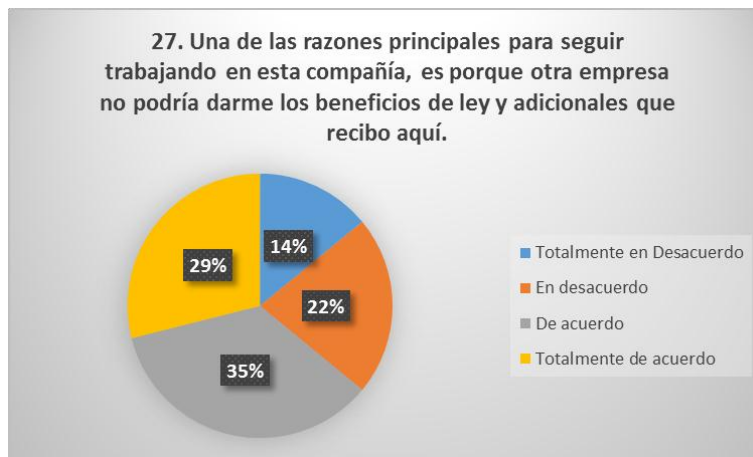


Figura 21. Dificultad de conseguir los mismos beneficios en otra empresa.

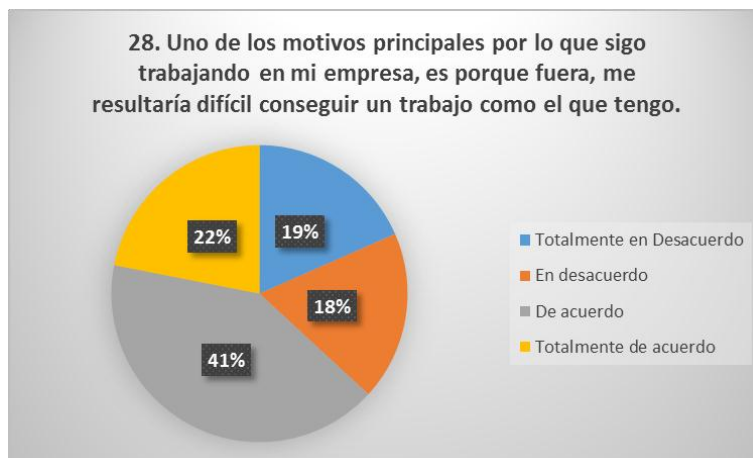


Figura 22. Dificultad de conseguir otro trabajo.

## Análisis e interpretación de resultados

El Compromiso de Continuidad enfatiza la estabilidad por el riesgo de pérdidas de beneficios, pensiones y privilegios. El vínculo con la organización es por la retribución material que recibe el empleado. Este interés particular mostrado por los empleados se refleja en el mínimo esfuerzo y desempeño. Las tres preguntas que abordan este tópico muestran porcentajes superiores al 60% que evidencian el interés por mantener el trabajo al reconocer que probablemente otra empresa no les otorgaría los mismos beneficios y la dificultad de conseguir un trabajo en similares o mejores condiciones.

### OPORTUNIDADES DE DESARROLLO



Figura 23. Crecimiento profesional.



Figura 24. Desarrollo del colaborador.

## Análisis e interpretación de resultados

Las respuestas a las oportunidades de desarrollo indican que el 69% de las personas sienten que la empresa no se preocupa por su crecimiento profesional; aspecto que es ratificado en la pregunta 21 con el 75% de encuestados que manifiestan lo mismo.

Estos aspectos deben ser tratados en la organización por cuanto el crecimiento profesional responde fundamentalmente a decisiones personales de mejoramiento continuo.

## LIDERAZGO



Figura 25. Reconocimiento del trabajo que realiza el colaborador.

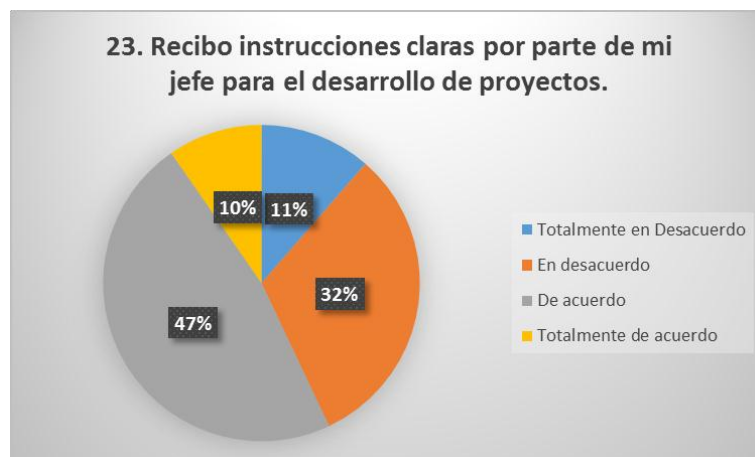


Figura 26. Instrucciones claras por parte del líder.



Figura 27. Retroalimentación por parte del líder.

### **Análisis e interpretación de resultados**

La capacidad para guiar e influir en un grupo de personas para conseguir los resultados pre establecidos es reconocida por el 39% de acuerdo y 11% totalmente de acuerdo. Por lo tanto el otro 50% considera que el jefe no reconoce el trabajo realizado; el 43% indica que no recibe las instrucciones y el 47% señala que carece de retroalimentación para mejorar la calidad de su trabajo. Las cifras obtenidas en este acápite muestran la diversidad de opiniones respecto al factor liderazgo.

### **BENEFICIOS**

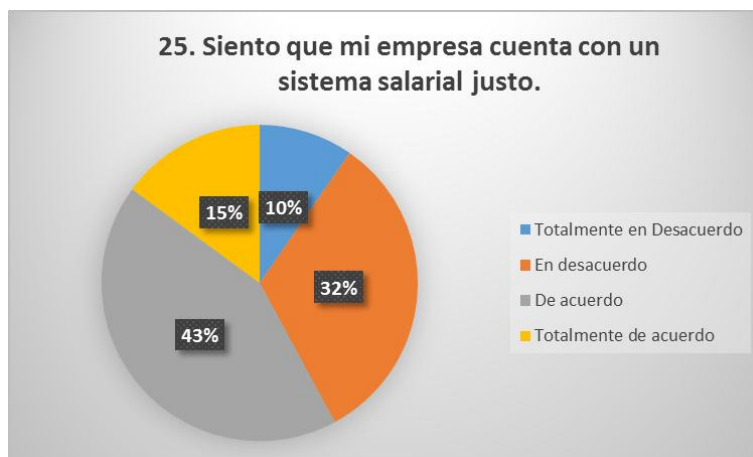


Figura 28. Sistema salarial justo en la empresa.

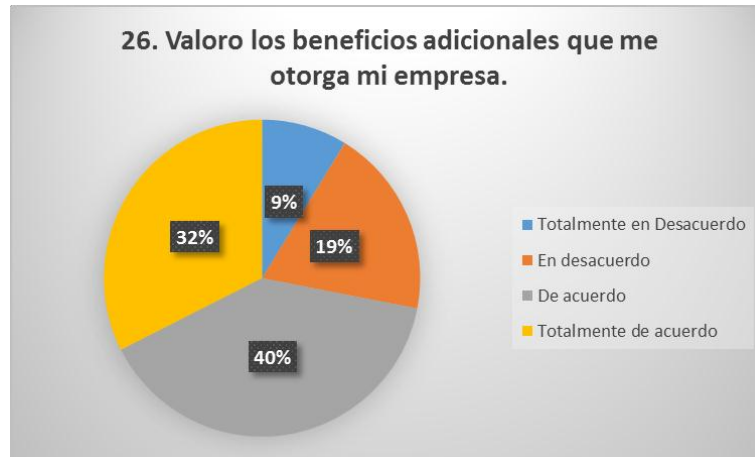


Figura 29. Beneficios adicionales.

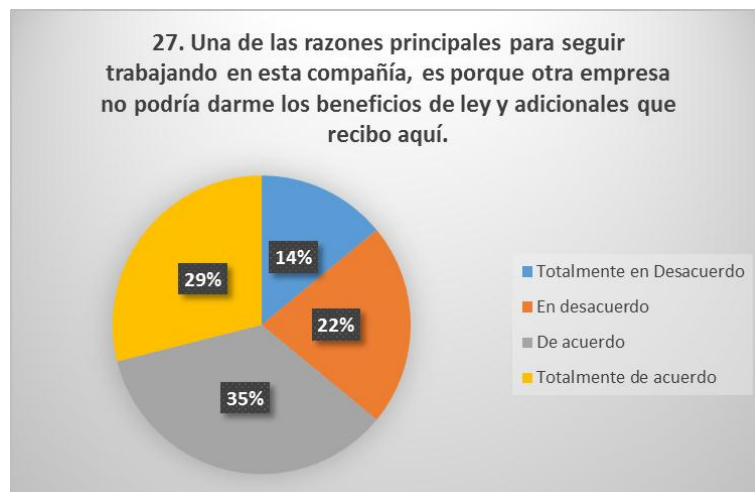


Figura 30. Beneficios de la empresa.

### **Análisis e interpretación de resultados**

En cuanto a los beneficios que incluye sistema salarial y beneficios adicionales, se observa una división de opiniones por cuanto alrededor del 60% manifiesta acuerdo y total acuerdo y el resto muestra inconformidad en la administración de las retribuciones. El 72% de los consultados valora los beneficios adicionales que recibe y el 64% reconoce la dificultad de obtener estas retribuciones en otra organización.

## **Análisis Global**

Es importante trabajar en fortalecer el Compromiso de Continuidad en el 36% los colaboradores de Santillana, y mantener el mismo en el 64% de la población. Se puede visualizar la urgencia de intervenir en la variable de Oportunidades de Desarrollo, ya que un promedio del 72% manifiesta la escasez de oportunidades de crecimiento, lo que influye en que alrededor de un 54% de los empleados no tenga forjado el Compromiso Normativo, el cual se encuentra relacionado con la variable de Beneficios, para la cual es importante proponer actividades. Es fundamental elaborar estrategias para mejorar el tipo de Liderazgo que maneja cada área ya que un promedio del 46% no se encuentra conforme con la manera en que se desenvuelven las jefaturas o gerencias de la de la empresa.

Un promedio del 46% de la población demuestra ser absorbido por el trabajo, por lo tanto se debe intervenir en este porcentaje con el objetivo de que esto no llegue a ser perjudicial en la vida del empleado. Mediante las diferentes estrategias y actividades que se propongan con el objetivo de mejorar el compromiso del empleado, también se logrará aumentar el Compromiso Afectivo y sentido de pertenencia en el 40% de los empleados, que manifiestan un bajo nivel en estas variables.

## CAPÍTULO IV

### 4. PRODUCTO

#### 4.1. OBJETIVO DEL PROYECTO

Diseñar un plan de acción basado en los resultados de las variables evaluadas, con el fin de incrementar el compromiso organizacional.

#### 4.2. ACTIVIDADES

El diseño del plan de Compromiso está enfocado en las variables evaluadas:

#### COMPROMISO AFECTIVO- SENTIDO DE PERTENENCIA

##### 1. Reconocimiento por años de trabajo

**Objetivo:** Implementar un programa de reconocimiento por años de trabajo en Santillana.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal.

**Tiempo de duración del programa:** Indefinido

**Temática:**

a) Reconocimiento Inicial General

Tomando en cuenta que Santillana no cuenta con un sistema de reconocimientos por años de trabajo, se realizará un reconocimiento inicial general al final del año con las siguientes características:

Años de Trabajo	Tipo de Reconocimiento
Uno a 4 años	Caja de chocolate
5 años a 9 años	Llavero grabado
10 años a 14 años	Esfero grabado
15 años a 20 años	Reloj grabado
20 años en adelante	Placa

#### Costo del programa de Reconocimiento Inicial General:

Años de Reconocimiento	# Colaboradores	Tipo de Reconocimiento	Valor Individual + IVA	Valor Total + IVA
Uno a 4 años	38	Caja de chocolates	\$ 3,92	\$ 148,96
5 años a 9 años	48	Llavero Grabado	\$ 11,03	\$ 529,44
10 años a 14 años	13	Esféro Grabado	\$ 16,80	\$ 218,40
15 años a 20 años	15	Reloj Grabado	\$ 30,00	\$ 450,00
20 años en adelante	5	Placa	\$ 45,00	\$ 225,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.571,80</b>

**Costo Total (Diciembre 2019): \$1571.80**

b) Reconocimiento Mensual:

A partir del 2020, se implementará el reconocimiento mensual a los colaboradores por sus años de trabajo. Se reconocerá por el cumplimiento de un año, 5 años, 10, años, 15 años y 20 y más.

Reconocimientos Empleados Santillana 2020				
Años de Reconocimiento	# Colaboradores	Tipo de Reconocimiento	Valor Individual + IVA	Valor Total + IVA
Un año	3	Caja de chocolates	\$ 3,92	\$ 11,76
5 años	7	Llavero Grabado	\$ 11,03	\$ 77,21
10 años	4	Esféro Grabado	\$ 16,80	\$ 67,20
15 años	3	Reloj Grabado	\$ 30,00	\$ 90,00
20 años en adelante	6	Placa	\$ 45,00	\$ 270,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 516,17</b>

**Costo Total año 2020: \$516.17**

c) Flyer de Reconocimiento

Se enviará vía mail un flyer comunicando el reconocimiento que se le hace a cada colaborador según los años de trabajo que cumple. Este correo llegará a todos los colaboradores con el objetivo de dar a conocer que Santillana agradece y reconoce el esfuerzo y compromiso de los empleados con la empresa. También se publicará en carteleras.

**Costo Total:** sin costo

**Medios de Verificación:**

- Facturas proveedores
- Reconocimientos
- Registro de entrega
- Flyers diseñados

Este sistema se implementará en diciembre 2019 con el reconocimiento a todos los colaboradores y a partir de enero 2020 se iniciará un reconocimiento mensual por años de servicio a la empresa Santillana. Esto ayudará a que los colaboradores se sientan reconocidos por la empresa y aumenten su sentido de pertenencia hacia la organización.

## 2. Team Building “Valores Santillana”

**Objetivo:** Mediante diferentes actividades, incentivar a los colaboradores que reconozcan las ventajas de la colaboración y el trabajo en conjunto, alineados con la misión, visión, y valores institucionales.

**Personas a cargo:** Proveedor externo - Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal distribuido en grupos.

**Materiales a utilizarse:**

- Camiseta, manilla, señalética del evento, esferos, anillados con información, entre otros. (entrega proveedor)

**Tiempo de duración del programa:**

Número total de talleres: 1

Duración del taller: 8 horas

**Temática:**

- Resiliencia e Inteligencia Emocional: Emociones, empatía y comprensión interpersonal.
- ¿A dónde vamos Santillana?: Conocer valores empresariales y definir los aspectos importantes de un compromiso constructivo.
- Preparación personal e identificación con la empresa.
- Herramientas para anclar el compromiso.

**Costo del programa para 120 participantes:** \$4200+ IVA (incluye break)

**Medios de Verificación:**

- Registros de asistencia de los colaboradores al taller. (Ver Anexo 3)

El Team Building se lo replicará cada año en Quito y Portoviejo. En la ciudad de Quito se lo realizará en el parque Metropolitano, y en Portoviejo se lo realizará a orillas del mar. Se direccionará a los colaboradores de provincias, según la distancia en la que se encuentren.

### 3. Programa “Santillana tiene Talento”

**Objetivo:** Realizar un evento en el cual los colaboradores puedan demostrar las habilidades y destrezas a sus compañeros fuera del área laboral, esto con el objetivo de favorecer las relaciones interpersonales y que sientan que la empresa reconoce y premia su talento.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal.

**Materiales a utilizarse:**

- Carpas, sillas, globos, picadas, bebidas.

**Tiempo de duración del programa:**

De 10h00am hasta las 15h00pm

**Temática:**

- Presentación de las habilidades y destrezas que nadie conocía de los colaboradores.
- Integración de la Familia Santillana.
- Premiación por la participación.

**Costo del programa para 120 participantes:** \$800+ IVA (incluye viáticos colaboradores de provincias)

**Medios de Verificación:**

- Fotografías.
- Registro de Inscripción

Este programa se lo replicará cada año en la ciudad de Quito y Guayaquil. Se direccionará a los colaboradores de provincia según la distancia en la que se encuentren. El evento se llevará a cabo en las instalaciones de Santillana según corresponda.

## **LIDERAZGO**

### **4. Programa para el fortalecimiento del liderazgo “Súper Líder Santillana”**

**Objetivo:** Impartir un programa para fortalecimiento de liderazgo con el propósito de conseguir líderes que muestren un alto nivel de integridad, honestidad, confianza y demuestren interés en el éxito de la compañía, el de los clientes y sobre todo de los colaboradores.

**Persona a cargo del taller:** Proveedor externo

**Participantes:** Directores, Gerentes y Jefes de cada área.

**Materiales a utilizarse:**

- Sala de reuniones o auditorio (infocus, sonido y pantalla)
- Esferos, anillados con diapositivas impresas, entre otros. (entrega proveedor)

**Tiempo de duración del programa:**

Número total de talleres: 6

Duración de cada taller: 4 horas

Duración total del programa: un mes y medio

**Temática:**

#### **Taller 1**

Conociendo mi personalidad

Objetivo del taller: Mediante una actividad y herramienta de evaluación, conocer la personalidad de cada uno de los líderes y cómo influye en sus habilidades desde el autoconocimiento y autopercepción.

#### **Taller 2**

Obtención de Resultados

Objetivo del taller: Identificar de forma específica aquellos factores que apoyan al cumplimiento de objetivos.

#### **Taller 3**

Enfrentando el Cambio

Objetivo del taller: Definir los factores que el líder de Santillana necesita para enfrentar el cambio de una manera estratégica, desarrollando un plan personal para llegar a ser un súper líder Santillana.

#### **Taller 4**

Resiliencia e Inteligencia Emocional

Objetivo del taller: Identificar el nivel de resiliencia e inteligencia emocional de cada uno de los líderes y el manejo de su equipo desde su carácter y personalidad.

#### **Taller 5**

Habilidades Interpersonales

Objetivo del taller: Interactuar unos con otros, con el objetivo de proponer nuevas alternativas creativas de acción y comportamiento, para transformar la experiencia en aprendizaje.

#### **Taller 6**

Consolidación de herramientas

Objetivo del taller: Revisar y unificar todas las herramientas, insumos, materiales y experiencias obtenidas durante todos los talleres, que servirán al líder para trabajar con su equipo.

**Costo del programa para 12 participantes: \$2400.00+ IVA (incluye breaks).**

#### **Medios de Verificación:**

- Materiales y herramientas utilizadas en los talleres.
- Registros de asistencia de los colaboradores a los talleres. (Ver Anexo 3)

Estos talleres se los replicará cada año y éstos se darán lugar en la ciudad de Quito, en el auditorio de un proveedor externo a Santillana, el cual auspicia el lugar sin costo alguno.

### **5. Seminario de Motivación y Teorías Motivacionales**

**Objetivo:** Dar a conocer a los líderes los alcances y límites de la motivación y la fundamentación de las teorías motivacionales para alentar la motivación del equipo de trabajo, para que los mismos cumplan sus funciones con entusiasmo y compromiso.

**Personas a cargo:** Proveedor externo

**Participantes:** Directores, Gerentes y Jefes de cada área.

#### **Materiales a utilizarse:**

- Sala de reuniones o auditorio (infocus, sonido y pantalla)
- Esferos, anillados con diapositivas impresas, entre otros. (entrega proveedor)

#### **Tiempo de duración del programa:**

Número total de talleres: 2

Duración de cada taller: 4 horas

Duración total del programa: dos semanas

#### **Temática:**

- Comportamiento humano
- Diferencias individuales

- Fundamentos de la motivación
- Teorías motivacionales
- Plan de compromiso

**Costo del programa para 12 participantes:** \$800+ IVA (incluye breaks).

**Medios de Verificación:**

- Materiales y herramientas utilizadas en los talleres.
- Registros de asistencia de los colaboradores a los talleres. (Ver Anexo 3)

Estos talleres se los replicará cada año y éstos se darán lugar en la ciudad de Quito, en el auditorio de un proveedor externo a Santillana, el cual auspicia el lugar sin costo alguno.

## **6. Manejo de Reuniones**

**Objetivo:** Crear espacios para mantener reuniones de líderes con su equipo de trabajo, con el objetivo de planificar en conjunto las actividades y metas trimestrales. Además, crear un espacio para compartir dudas, experiencias, realizar retroalimentaciones grupales acerca del trabajo ejecutado.

**Personas a cargo:** Líderes de cada área.

**Participantes:** Líder del área y equipo de trabajo.

**Materiales a utilizarse:**

- Sala de reuniones (infocus, sonido y pantalla)
- Laptop

**Tiempo de duración de la reunión:**

Duración de cada reunión: 1 hora- máximo 2 horas.

Duración total del programa: indefinido

**Temática:**

La temática de las reuniones depende de cada área. Sin embargo, Recursos Humanos hará la entrega de un Acta de Reunión, la cual debe ser llenada con todos los puntos tratados en la misma y las resoluciones para el siguiente trimestre. (Ver Anexo 4)

**Presupuesto:**

No tiene costo.

**Medios de Verificación:**

- Materiales y herramientas utilizadas en las reuniones.
- Actas de reuniones. (Ver Anexo 4)

Estas reuniones se realizarán de manera trimestral, en las salas de reuniones de Santillana en Quito y Guayaquil. Para los colaboradores, especialmente del área comercial, que no es posible que asistan por la distancia, se manejará la reunión vía Skype.

## **VIGOR Y DEDICACIÓN**

### **7. Conferencias Interactivas para mantenerse activo en el trabajo**

**Objetivo:** Compartir conocimientos referentes a las buenas prácticas para mantener vigor y dedicación en el trabajo.

**Personas a cargo:** Médico Ocupacional- Trabajadora Social- Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal.

**Materiales a utilizarse:**

- Sala de reuniones o auditorio (infocus, sonido y pantalla)
- Boletines o trípticos

**Tiempo de duración del programa:**

Número total de talleres: 3

Duración de cada taller: 2 horas

Duración total del programa: dos semanas

**Temática:**

- Enriquecimiento de la tarea
- Estimulando la creatividad
- Importancia del ejercicio
- Pausas activas
- Buena alimentación
- Horas de sueño

**Costo del programa para 120 participantes:** Sin costo

**Medios de Verificación:**

- Trípticos
- Registros de asistencia de los colaboradores a los talleres. (Ver Anexo 3)

Estas conferencias se las replicará cada seis meses a todo el personal. Estos eventos se llevarán a cabo en la ciudad de Quito, en el auditorio de un proveedor externo a Santillana, el cual auspicia el lugar sin costo alguno; en la ciudad de Guayaquil en el auditorio de Santillana y para provincias se lo realizará vía Skype.

## **8. Campaña “Recuperando Energía”**

**Objetivo:** Informar a todo el personal sobre la importancia del manejo del tiempo para determinar espacios de descanso que les permitan recuperar la energía sin afectar la cantidad y calidad del trabajo de los colaboradores.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos- Médico Ocupacional - Jefes de Área

**Participantes:** Todo el personal

**Materiales a utilizarse:**

- Espacios de la empresa

**Tiempo de duración del programa:** Indefinido

**Temática:**

- Administración del tiempo

- Pausa en el trabajo
- Recuperación de energía

**Costo del programa para 120 participantes:** Sin costo

**Medios de Verificación:**

- Acta de compromiso de recuperación de energía.

## **9. Campaña “El carrito saludable”**

**Objetivo:** Inculcar buenos hábitos alimenticios y entregar al colaborador un desayuno saludable y dar a conocer los buenos hábitos alimenticios que ayudarán a que el trabajador se mantenga con buena energía durante la jornada laboral.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos- Médico Ocupacional

**Participantes:** Colaboradores Quito y Guayaquil.

**Materiales a utilizarse:**

- Carro para transportar alimentos.
- Alimentos (según un plan alimenticio diseñado por la médico ocupacional)
- Trípticos

**Tiempo de duración del programa:** 12 meses

El carrito saludable pasará por los puestos de trabajo una vez al mes.

**Temática:**

- Buen desayuno
- Alimentación saludable

**Costo del programa para 102 colaboradores:**

Costo mensual: \$255

Costo anual: \$3060

**Medios de Verificación:**

- Trípticos
- Registros de entrega de alimentos de carrito saludable.

Esta campaña se realizará una vez al mes con el personal de Quito y Guayaquil. Se pasará por los puestos de trabajo entregando un desayuno con los alimentos ideales que el colaborador debe consumir diariamente para lograr una buena alimentación y por ende mayor energía en el trabajo. A las personas de provincias se les hará llegar un comunicado con las indicaciones para una buena alimentación.

## **10. Convenio de Estilo de Vida Saludable**

**Objetivo:** Realizar un convenio con los gimnasios más accesibles para los colaboradores de Santillana, que brinden servicios de entrenamiento. El programa pretende motivar a los colaboradores para que hagan uso de los mismos, con el objetivo de que el trabajador se mantenga activo.

La empresa permitirá al colaborador que ha cumplido con sus funciones en la jornada laboral, salir una hora antes del trabajo, tres veces a la semana, para que acuda al gimnasio, a realizar actividades físicas que le permitan mejorar su estilo de vida.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal.

**Tiempo de duración del programa:** Convenio de seis meses a prueba.

**Temática:**

- Importancia del ejercicio
- Ponderar el interés empresarial por el bienestar y salud del empleado.

**Costo del programa:** Sin costo para la empresa

Mediante el convenio se obtendrá descuentos o un precio especial por ser colaborador de Santillana. Se realizará el descuento mensual al rol de pagos.

**Medios de Verificación:**

- Inscripciones
- Descuento al Rol

Este convenio tendrá una vigencia semestral. Se firmará convenio en todas las ciudades que Santillana mantenga sucursales, para poder aplicar este programa para todo el personal. Al final del periodo se hará un reconocimiento a aquellos colaboradores que hayan puesto interés en mantener un estilo de vida saludable.

## **ABSORCIÓN**

### **11. Capacitación “Administración del Tiempo”**

**Objetivo:** Aprender a usar el recurso del tiempo, de tal manera que el colaborador en base a una planificación y estrategias sea más efectivo y productivo en las actividades que realiza.

**Personas a cargo:** Proveedor externo

**Participantes:** Prioridad a las Áreas de Operaciones y Editorial.

Total participantes: 52 personas.

**Materiales a utilizarse:**

- Sala de reuniones o auditorio (infocus, sonido y pantalla)
- Esferos, anillados con diapositivas impresas, entre otros. (entrega proveedor)

**Tiempo de duración del programa:**

Número total de talleres: 2

Duración de cada taller: 8 horas

Duración total del programa: dos semanas

**Temática:**

Unidad 1: Eficacia, Eficiencia y Efectividad

- Conceptos
- Métodos de medición
- Aplicación práctica

#### Unidad 2: Productividad y Competitividad

- Pirámide de la competitividad
- Innovación

#### Unidad 3: El tiempo como recurso

- Conceptos básicos
- Expectativas sobre el uso del tiempo
- Matriz del tiempo
- Consejos prácticos

#### Unidad 4: Aplicación Práctica de control del tiempo

- Identificación de actividades rutinarias
- Delegación efectiva
- Plan de acción

**Costo referencial del programa para 52 participantes:** \$2080+ IVA (incluye breaks).

#### **Medios de Verificación:**

- Materiales y herramientas utilizadas en los talleres.
- Registros de asistencia de los colaboradores a los talleres. (Ver Anexo 3)

Estos talleres se los replicará cada año. Los talleres se darán lugar en la ciudad de Quito, en las instalaciones del proveedor.

## **12. Planificadores**

**Objetivo:** Colocar una pizarra en cada área para que los colaboradores expongan sus metas semanales y vayan marcando según se vaya culminando cada tarea. El objetivo es promover una planificación de sus actividades, que serán compartidas con los demás compañeros del área y permitirán conocer el progreso de las actividades.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos- Jefes de área

**Participantes:** Todo el personal.

#### **Materiales a utilizarse:**

- 8 Pizarras
- Marcadores

**Tiempo de duración del programa:** Indefinido

**Temática:**

Recursos Humanos						
Nombre	Tarea	Fecha Inicio de tarea	Fecha Finalización de tarea	Estado de la Tarea	Posibles complicaciones	Observaciones
<b>Mónica Narváez</b>	1. Reserva hospedajes colaboradores.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	2. Liquidación de Viáticos.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	3. Preparación de Team Building Editorial.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	4. Búsqueda de perfiles Jefe de Marketing.	03/07/2019	10/07/2019	●		
<b>Mario Serrano</b>	1. Pago de nómina.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	2. Reserva de Vuelos.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	3. Pago mantenimientos área comercial.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	4. Pago de facturas proveedores.	03/07/2019	10/07/2019	●		
<b>Jorge Daza</b>	1. Revisión contratos nuevos ingresos.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	2. Revisión políticas empresariales.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	3. Análisis salarial.	03/07/2019	10/07/2019	●		
	4. Reunión Gerencia General.	03/07/2019	10/07/2019	●		

**Costo del programa:** \$400

**Medios de Verificación:**

- Pizarra planificadora

Esta estrategia de planificación será implementada y socializada a todo el personal. El modelo presentado es un ejemplo de formato el cual puede ser reestructurado a medida de las necesidades y requerimientos del área de trabajo.

### 13. Política de “viernes tarde free”

**Objetivo:** Implementar en Santilla la tarde de viernes libre, con el objetivo de que el colaborador pueda salir antes de sus actividades laborales para tratar sus temas personales y comparta más tiempo con su familia y amigos.

Se negociará un horario de trabajo de media hora adicional de lunes a jueves para que el día viernes el empleado pueda salir a partir de las 13h30pm.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal.

**Tiempo de duración de la política:** Indefinido (hasta nueva disposición)

**Temática:**

- Promover en el colaborador un equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Otorgar al empleado tiempo libre para resolver asuntos personales.

**Costo del programa:** sin costo

**Medios de Verificación:**

- Registros de asistencia de los colaboradores.

## **OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**

### **14. Elaboración de un Plan de Carrera y Sucesión**

**Objetivo:** Generar oportunidades de carrera para los colaboradores a partir de las habilidades, competencias, características personales y experiencia que tiene el empleado con el objetivo que progrese laboralmente.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Colaboradores con competencias estratégicas afines al cargo.

Depende de cargos y líneas de sucesión.

**Materiales a utilizarse:**

- Sala de reuniones o auditorio (infocus, sonido y pantalla)
- Laptop

**Tiempo de duración del desarrollo del programa:**

El plan de carrera y sucesión se realizará en un plazo de cuatro meses, ya que es necesario mantener reuniones con todos los jefes de área para el levantamiento de información.

**Temática:**

1. Determinación de necesidades futuras: realizar un análisis de la situación actual y los cargos de la empresa. Es importante tomar en cuenta el índice de rotación, la tasa de abandono y las jubilaciones.
2. Establecer cargos para sucesión
3. Actualizar perfiles de cargo: realizar una actualización de los perfiles de cargo con los jefes y directores de cada área.
4. Elaboración de perfiles individuales de los empleados: es importante la presencia de los jefes de área.

Nombre del empleado
Edad
Formación Académica
Puesto que desempeña
Antigüedad en la empresa
Competencias
Puntos de mejora
Necesidades de capacitación
Evaluación de desempeño
Posibles puestos a ocupar

5. Planificación de la formación de los perfiles seleccionados que son aptos para el plan de carrera.
6. Establecer tiempos topes de sucesión.

**Costo referencial para elaboración del programa:** No tiene costo

**Medios de Verificación:**

- Manual de Plan de Carrera.
- Perfiles individuales de los colaboradores.

## 15. Elaboración de un Plan de Capacitación anual

**Objetivo:** Diseñar un plan de capacitación anual, con el objetivo de que los colaboradores obtengan conocimientos, aptitudes y habilidades en base a objetivos y necesidades definidas a corto plazo.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal.

**Materiales a utilizarse:**

- Sala de reuniones o auditorio (infocus, sonido y pantalla)
- Laptop

**Tiempo de duración del desarrollo del programa:**

3 meses

**Temática:**

1. **Detección y análisis de las necesidades:** Identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores así como las necesidades del área.
2. **Diseño del plan de capacitación:** Establecer objetivos y elaborar los contenidos del plan como las actividades, los cursos, capacitaciones, talleres, conferencias etc.
3. **Ejecución del plan de capacitación:** es importante adecuar las necesidades del plan a la organización:

- Definir el Presupuesto.
- Buscar el material de la capacitación según los objetivos planteados.
- Definir capacitadores o encargados responsables de dichas capacitaciones.
- Selección de trabajadores que van a recibir la capacitación.

**4. Evaluación del plan de capacitación:** Evaluar los resultados del plan.

**Costo referencial para elaboración del programa:**

Presupuesto asignado al área \$15.000

**Medios de Verificación:**

- Plan de capacitación.
- Registros de asistencia.
- Certificados de capacitación.

## **16. Convenio con Universidades**

**Objetivo:** Realizar un convenio con las universidades más accesibles para los colaboradores de Santillana, que brinden descuentos en los planes de estudio de grados, post grados, maestrías, certificaciones, entre otros. El programa pretende motivar a los colaboradores para que sigan formándose en el ámbito educativo y profesional.

La empresa permitirá al colaborador salir antes de sus actividades diarias si así lo necesita siempre y cuando el colaborador cumpla con los objetivos encargados.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal.

**Tiempo de duración del programa:** Convenio anual.

**Temática:**

- Importancia del desarrollo profesional.
- Ponderar el interés empresarial por el bienestar en el ámbito educativo y formativo del empleado.

**Costo del programa:** Sin costo para la empresa

Mediante el convenio se obtendrá descuentos o un precio especial por ser colaborador de Santillana.

**Medios de Verificación:**

- Inscripciones

Este convenio tendrá una vigencia anual. Se firmará convenio en todas las ciudades que Santillana mantenga sucursales, para poder aplicar este programa para todo el personal. Al final del periodo se hará un reconocimiento a aquellos colaboradores que hayan puesto interés en su formación académica.

## **BENEFICIOS**

### **17. Teletrabajo**

**Objetivo:** Establecer una política en la cual el colaborador pueda trabajar desde casa una vez al mes con el objetivo de lograr una conciliación familiar y evitar que el empleado se traslade hasta las instalaciones de Santillana.

La empresa permitirá al colaborador que haga uso del Teletrabajo siempre y cuando el mismo posea en casa las herramientas necesarias para cumplir con las actividades y el espacio sea apto y cómodo para el empleado.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Áreas de Recursos Humanos, Editorial y Operaciones.

**Tiempo de duración del programa:** Indefinido (hasta nueva disposición)

**Temática:**

- Flexibilidad que brinda la empresa.
- Ponderar el interés empresarial por el bienestar en el ámbito personal y familiar del empleado.

**Costo del programa:** Sin costo para la empresa

**Medios de Verificación:**

- Registro de Teletrabajo.

Este beneficio no aplica para el área comercial debido a que los colaboradores de este departamento realizan un trabajo de campo. Es importante mencionar que para esta política se debe realizar una previa evaluación de los puestos de trabajo para verificar a cuales se puede aplicar este beneficio.

### **18. Día de cumpleaños**

**Objetivo:** Establecer una política en la cual el colaborador pueda tomarse un día de descanso, esto como obsequio de cumpleaños por parte de la empresa.

La empresa permitirá al colaborador que tome este día en la fecha misma del cumpleaños o hasta un mes posterior a la fecha. No podrá hacer uso de este beneficio antes de la fecha de cumpleaños.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Todo el personal.

**Tiempo de duración del programa:** Indefinido (hasta nueva disposición)

**Temática:**

- Flexibilidad que brinda la empresa.
- Reconocimiento.
- Ponderar el interés empresarial por el bienestar del colaborador.

**Costo del programa:** Sin costo para la empresa

**Medios de Verificación:**

- Solicitud del día de cumpleaños.

Es importante mencionar que el colaborador debe realizar una solicitud de día de cumpleaños, la cual debe ser aprobada por la línea de supervisión y el área de RRHH.

**19. Taller para Matrimonios**

**Objetivo:** Organizar un taller para matrimonios el cual tiene como objetivo entregar información a los colaboradores y sus parejas acerca de la importancia de llevar una vida familiar saludable.

La empresa organizará un taller al cual deben asistir los colaboradores con sus esposos y esposas, esto con el objetivo de ponderar el interés empresarial por el bienestar del colaborador en su vida familiar.

**Personas a cargo:** Recursos Humanos

**Participantes:** Colaboradores casados.

**Tiempo de duración del programa:**

Número total de talleres: 1

Duración del taller: 2 horas

**Temática:**

- Comunicación en el matrimonio
- Como promover la igualdad y la unidad
- Como resolver conflictos
- Cómo ennoblecer el matrimonio

**Costo referencial del programa:** \$3280 (incluye lugar del evento y expositor)

**Indicadores:**

- Registro de Asistencia al taller. (Ver Anexo 3)

Este taller se lo replicará cada año. El taller se dará lugar en la ciudad de Quito y Guayaquil, en los hoteles de convenio. Los colaboradores de provincia serán direccionados según la distancia.

**4.3. SUPUESTOS**

- Santillana no se encuentre interesada en implementar un plan de acción de Compromiso Organizacional para aumentar el engagement de los colaboradores.
- Falta de presupuesto para la implementación del plan de acción de Compromiso Organizacional.

#### **4.4. PRECONDICIONES**

- Aprobación de la Representante Legal.
- Involucramiento de todo el personal.
- Cumplimiento del cronograma planificado.
- Disponibilidad de espacios y recursos.

#### **4.5. INDICADORES**

Los presentes indicadores están contemplados bajo parámetro y políticas de la organización.

- Programas de reconocimiento a los empleados.
- Team Buildings para colaboradores.
- Talleres y Seminarios para mandos altos.
- Programas y campañas para mantenerse activo en el trabajo.
- Capacitaciones de Administración del tiempo.
- Programas de planificación.
- Programas de Salario emocional.
- Convenios en beneficios de colaboradores.
- Plan de capacitación.
- Plan de Carrera.

#### **4.6. FUENTES DE VERIFICACIÓN**

- Facturas de proveedores
- Registros de asistencia.

- Registros de entrega.
- Materiales y herramientas utilizadas en los diferentes programas.
- Fotografías y videos.
- Manuales y políticas

#### **4.7. SOSTENIBILIDAD**

- Estándares de Santillana internacionales centrados en el desarrollo del Capital Humano.
- Compromiso e interés por parte de la Representante Legal de la Organización.
- Políticas internas de la empresa.

**Tabla 2.**  
Matriz Lógica

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>COSTO</b>	<b>VARIABLE</b>
Diseñar un plan de acción basado en los resultados de las variables evaluadas, con el fin de incrementar el compromiso organizacional	Reconocimiento por años de trabajo	Implementar un programa de reconocimiento por años de trabajo en Santillana.	Número de colaboradores reconocidos. Número de reconocimientos entregados.	Facturas proveedores Reconocimientos Registro de entrega Flyers diseñados	Reconocimiento inicial general \$1571,80. Reconocimiento mensual 2020. \$516,17	Compromiso Afectivo. Sentido de Pertenencia
	Team Building “Valores Santillana”	Mediante diferentes actividades, incentivar a los colaboradores que reconozcan las ventajas de la colaboración y el trabajo en conjunto, alineados con la misión, visión, y valores institucionales.	Número de participantes al taller. Número de horas de asistencia al taller.	Registros de asistencia de los colaboradores al taller.	\$4200+IVA	
	Programa “Santillana tiene Talento”	Realizar un evento en el cual los colaboradores puedan demostrar las habilidades y destrezas a sus compañeros fuera del área laboral, esto con el objetivo de favorecer las relaciones interpersonales y que sientan que la empresa reconoce y premia su talento.	Número de participantes.	Fotografías Registro de Inscripción	\$800+IVA	
	Programa para el fortalecimiento del liderazgo	Impartir un programa para fortalecimiento de liderazgo con el propósito de conseguir líderes que muestren un alto nivel de	Número de participantes.	Materiales y herramientas utilizadas en los talleres.	\$2400+IVA	Liderazgo

	“Súper Líder Santillana”	integridad, honestidad, confianza y demuestren interés en el éxito de la compañía, el de los clientes y sobre todo de los colaboradores.		Registros de asistencia de los colaboradores a los talleres.		
	Seminario de Motivación y Teorías Motivacionales	Dar a conocer a los líderes los alcances y límites de la motivación y la fundamentación de las teorías motivacionales para alentar la motivación del equipo de trabajo, para que los mismos cumplan sus funciones con entusiasmo y compromiso.	Número de participantes.	Materiales y herramientas utilizadas en los talleres.  Registros de asistencia de los colaboradores a los talleres.	\$800+IVA	
	Manejo de Reuniones	Crear espacios para mantener reuniones de líderes con su equipo de trabajo, con el objetivo de planificar en conjunto las actividades y metas trimestrales. Además, crear un espacio para compartir dudas, experiencias, realizar retroalimentaciones grupales acerca del trabajo ejecutado.	Número de participantes.	Materiales y herramientas utilizadas en las reuniones.  Actas de reuniones	No tiene costo	
	Conferencias Interactivas para mantenerse activo en el trabajo.	Compartir conocimientos referentes a las buenas prácticas para mantener vigor y dedicación en el trabajo.	Número de participantes.	Trípticos. Registros de asistencia de los colaboradores a los talleres.	No tiene costo	Vigor y Dedicación
	Campaña “Recuperando Energía”	Informar a todo el personal sobre la importancia del manejo del tiempo para determinar espacios de descanso que les	Número de participantes.	Acta de compromiso de recuperación de energía.	No tiene costo	

		permitan recuperar la energía sin afectar la cantidad y calidad del trabajo de los colaboradores.				
	Campaña “El carrito saludable”	Inculcar buenos hábitos alimenticios y entregar al colaborador un desayuno saludable y dar a conocer los buenos hábitos alimenticios que ayudarán a que el trabajador se mantenga con buena energía durante la jornada laboral.	Número de participantes.	Trípticos Registros de entrega de alimentos de carrito saludable.	\$3060 anual	
	Convenio de Estilo de Vida Saludable	Realizar un convenio con los gimnasios más accesibles para los colaboradores de Santillana, que brinden servicios de entrenamiento. El programa pretende motivar a los colaboradores para que hagan uso de los mismos, con el objetivo de que el trabajador se mantenga activo.	Número de participantes inscritos.	Inscripciones Descuentos al rol	No tiene costo para la empresa	
	Capacitación “Administración del Tiempo”	Aprender a usar el recurso del tiempo, de tal manera que el colaborador en base a una planificación y estrategias sea más efectivo y productivo en las actividades que realiza.	Número de participantes al taller. Número de talleres.	Materiales y herramientas utilizadas en los talleres. Registros de asistencia de los colaboradores a los talleres.	\$2080 +IVA	Absorción
	Planificadores	Colocar una pizarra en cada área para que los colaboradores expongan sus metas semanales y	Número de colaboradores	Pizarra planificadora	\$ 400	

		vayan marcando según se vaya culminando cada tarea. El objetivo es promover una planificación de sus actividades, que serán compartidas con los demás compañeros del área y permitirán conocer el progreso de las actividades.	que hagan uso de las pizarras.			
	Política de “Viernes tarde free”	Implementar en Santilla la tarde de viernes libre, con el objetivo de que el colaborador pueda salir antes de sus actividades laborales para tratar sus temas personales y comparta más tiempo con su familia y amigos.	Número de colaboradores que hagan uso de Viernes free	Registro de asistencia de los colaboradores	No tiene costo	
	Elaboración de un Plan de Carrera y Sucesión	Generar oportunidades de carrera para los colaboradores a partir de las habilidades, competencias, características personales y experiencia que tiene el empleado con el objetivo que progrese laboralmente.	Número de colaboradores que formen parte del plan de carrera.	Manual de Plan de Carrera.  Perfiles individuales de los colaboradores.	No tiene costo	Oportunidades de Desarrollo
	Elaboración de un Plan de Capacitación anual	Diseñar un plan de capacitación anual, con el objetivo de que los colaboradores obtengan conocimientos, aptitudes y habilidades en base a objetivos y necesidades definidas a corto plazo.	% de personal capacitado	Plan de capacitación.  Registros de asistencia.  Certificados de capacitación.	Presupuesto de \$15.000 designado al área	
	Convenio con Universidades	Realizar un convenio con las universidades más accesibles	Número de personas que	Inscripciones	No tiene costo	

		para los colaboradores de Santillana, que brinden descuentos en los planes de estudio de grados, post grados, maestrías, certificaciones, entre otros. El programa pretende motivar a los colaboradores para que sigan formándose en el ámbito educativo y profesional.	hagan uso del convenio.			
	Teletrabajo	Establecer una política en la cual el colaborador pueda trabajar desde casa una vez al mes con el objetivo de lograr una conciliación familiar y evitar que el empleado se traslade hasta las instalaciones de Santillana.	Número de colaboradores que hagan uso de este beneficio	Registro de Teletrabajo.	No tiene costo	Beneficios
	Día de cumpleaños	Establecer una política en la cual el colaborador pueda tomarse un día de descanso, esto como obsequio de cumpleaños por parte de la empresa.	% de personal que haga uso de este beneficio	Solicitudes de día de cumpleaños	No tiene costo	
	Taller para Matrimonios	Organizar un taller para matrimonios el cual tiene como objetivo entregar información a los colaboradores y sus parejas acerca de la importancia de llevar una vida familiar saludable.	Número de asistentes al taller.	Registro de asistencia.	\$3280 + IVA	

#### **4.8. MONITOREO**

- Cumplimiento del cronograma: Las actividades se irán cumpliendo acorde se encuentra planteado en el cronograma con posibilidad a cambios.
- Registros de asistencia a los programas: Se llevará un registro de asistencia de los colaboradores a todas las actividades planteadas en el plan de acción.
- Registro de entrega: Se llevará un registro de entrega de los diferentes materiales físicos utilizados en las diferentes actividades.
- Informes de resultados: Se realizará un informe de los resultados obtenidos en las diferentes actividades propuestas.
- Correos de invitación a los diferentes eventos: Se archivarán todos los correos y comunicados enviados al personal como constancia de la realización de las diferentes actividades.

#### **4.9. EVALUACIÓN**

- Aplicación del cuestionario de Compromiso Organizacional una vez culminado el programa, para evaluar el cambio en la organización.
- Cuestionarios de sondeo.
- Entrevistas con colaboradores.

#### **4.10. DESTINATARIOS**

Personal de Santillana.

#### 4.11. CRONOGRAMA

VARIABLES	PROPUESTAS	2019			2020												
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Compromiso Afectivo Sentido de Pertenencia	Reconocimiento por años de trabajo																
	Team Building "Valores Santillana"																
	Programa "Santillana tiene Talento"																
Liderazgo	Programa para el fortalecimiento del liderazgo "Súper Líder Santillana"																
	Seminario de Motivación y Teorías Motivacionales																
	Manejo de Reuniones																
Vigor y Dedicación	Conferencias Interactivas para mantenerse activo en el trabajo.																
	Campaña "Recuperando Energía"																
	Campaña "El carrito saludable"																
	Convenio de Estilo de Vida Saludable																
Absorción	Capacitación "Administración del Tiempo"																
	Planificadores																
	Política de "Viernes tarde free"																
Oportunidades de Desarrollo	Elaboración de un Plan de Carrera y Sucesión																
	Elaboración de un Plan de Capacitación anual																
	Convenio con Universidades																
Beneficios	Teletrabajo																
	Día de cumpleaños																
	Taller para Matrimonios																

## CAPÍTULO IV

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- Investigaciones realizadas a nivel mundial determinan que los colaboradores comprometidos generan un vínculo más cercano con la empresa, logrando un sentido de pertenencia en los mismos. Están enfocados en la misión y visión organizacional; fomentan un clima laboral favorable y funcional y son más productivos.
- Los niveles de compromiso organizacional en la empresa Santillana Ecuador, se los obtiene mediante la aplicación de un cuestionario de evaluación y sondeo diseñado acorde a la realidad y necesidades de la empresa. Por los resultados de la investigación se estructura un plan de acción, que es el objetivo de este trabajo.
- Los directivos y líderes de las organizaciones son el eje fundamental para lograr un compromiso por parte de sus empleados, ya que a medida que demuestren interés genuino en las necesidades de los colaboradores; es probable que consigan apoyo y eficiencia en los equipos de trabajo.
- Según las cifras de la encuesta, un promedio del 52,5% del personal de Santillana no tiene fortalecido los compromisos afectivo y normativo que se encuentran relacionados con beneficios y oportunidades de desarrollo.
- El 85% de los colaboradores de Santillana demuestran tener vigor y dedicación en el cumplimiento de sus funciones; factor que apoya la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. De igual manera, se observan cifras alentadoras en lo relacionado con el compromiso de continuidad que tiene un promedio del 60% de colaboradores. Es probable que se relacione con la valoración de los empleados a los beneficios que brinda Santillana.
- Se observa que un promedio del 56,25% de los colaboradores manifiesta insatisfacción respecto a las variables de absorción, liderazgo, sentido de pertenencia y oportunidades de desarrollo, provocando un bajo nivel de compromiso el cual debe

ser intervenido mediante las diferentes actividades propuestas en el plan de acción para elevar el engagement de los empleados a través de las variables mencionadas.

- La implementación de las diferentes actividades propuestas en el plan de acción de Compromiso genera beneficios para la empresa, ya que disminuye el ausentismo y la rotación y fomenta el entusiasmo, la energía y la dedicación de los colaboradores.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Aplicar el plan de acción en Santillana con el objetivo de generar vínculos entre la empresa y el colaborador para lograr un compromiso por parte de los empleados. Una vez aplicado el plan, es importante realizar un nuevo sondeo con la herramienta diseñada para verificar el impacto que tiene el plan de mejora en los empleados.
- Se recomienda a las direcciones y jefaturas de la organización obtener más información acerca de la importancia del Engagement en las organizaciones, con el objetivo que implementen más estrategias y actividades dirigidas a los colaboradores para elevar su compromiso.
- Recabar información referente a otros estudios y evaluaciones de Compromiso Organizacional efectuados en otras empresas ecuatorianas, que permitan diseñar estrategias de aplicación e intervención según la realidad de cada una, esto con el fin de que las organizaciones decidan implementar políticas y programas que ataquen las necesidades de los colaboradores para obtener empleados más productivos.
- Ejecutar las actividades propuestas en el plan de acción relacionadas a beneficios, oportunidades de desarrollo y sentido de pertenencia, con el objetivo de generar la voluntad para incorporar los compromisos normativo y afectivo en los colaboradores. Para no afectar el presupuesto institucional se propone realizar actividades vinculadas al desarrollo del salario emocional para atender determinadas necesidades de los colaboradores y, de esta manera, demostrar el interés de la empresa por su bienestar.
- Trabajar en mantener el 80% de colaboradores con vigor y dedicación mediante actividades del plan de acción e intervenir en el 20% que aún no desarrolla estas variables. Se recomienda aplicar las actividades a todo el personal.

- Diseñar y proponer más actividades enfocadas a intervenir en las variables de Absorción, Sentido de Pertenencia, Oportunidades de Desarrollo, y especialmente en Liderazgo, debido a que con líderes bien formados y preocupados por la necesidades de su equipo de trabajo, se obtendrá más apertura para implementar más actividades en busca del bienestar de sus colaboradores y el logro de resultados empresariales.
- Aplicar las actividades propuestas según el cronograma del plan de acción priorizando las necesidades actuales y las variables que requieran una atención rápida, sin embargo el cronograma puede estar sujeto a cambios y las actividades se pueden ir implementando a largo plazo, según sean las necesidades y requerimientos de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agenda País. (2018). Empresas combaten el sedentarismo de sus colaboradores para mejorar el compromiso organizacional. *El Mostrador*, s/p.
- AmericaEconomía.com. (06 de junio de 2014). *MBA y educación ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/seis-empresas-donde-iniciar-tu-carrera>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Chiclayo: USAT.
- Arias, F., Varela, D., Loli, A., & Quintana, M. (2003). El Compromiso Organizacional y su relación con algunos factores emográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 16-17.
- Bainbridge, C. (23 de marzo de 2016). *About Español* . Obtenido de Motivación Extrínseca: <https://www.aboutespanol.com/motivacion-extrínseca-3151871>
- Bridger, E. (2014). *Employee Engagement* . Philadelphia : Kogan Page Publishers.
- Castro, A. M. (2014). *Fortalecimiento del Sentido de Pertenencia* . Chía: Universidad de la Sabana.
- Consultora, E. (27 de febrero de 2012). *La importancia del sentido de pertenencia en la organización*. Obtenido de <http://emfoque-consultora-rrhh.blogspot.com/2012/02/>
- Consultoría, P. (13 de julio de 2017). *Profesionales felices: los 5 beneficios del engagement laboral*. Obtenido de <http://info.pentaconsultoria.com/blog/empleados-felices-los-5-beneficios-del-engagement-laboral>
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Cengage Learning Editores.
- De la Puente, L. (2017). *Compromiso organizacional y motivación de logro* . Trujillo: Universidad César Vallejo.
- EuroAmérica. (2009). *Beneficios Monetarios*. Obtenido de <http://www.unbuenconsejo.cl/consejosparatodalavida/c-beneficios-monetarios/>

- Farias, J. (2016). *El modelo burnout - engagement en enfermeros*. Salamanca: Universidad Salamanca .
- Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva*. España: Universidad de la Rioja .
- Ferrer, J. (2010). Conceptos básicos de metodología en investigación. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Figuroa, C. (2016). *Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Compromiso Organizacional*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la Generación Y*. Santiago: Universidad de Chile.
- Hewitt, A. (2015). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015*. AON empower results.
- Jiménez, J. (07 de octubre de 2007). *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html)
- Marquez, M. (1998). *Tipos de compromiso organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas*. Venezuela: Universidad Católica Andres Bello.
- Martínez, S. (2016). *Superrhheroes- Compromiso Organizacional*. Obtenido de <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*.
- Meyer, J., & Allen, N. (1993). *Commitment to organization and occupations*. Journal of Applied psychology.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Naranjo, M. (2009). *Motivación*. Costa Rica: Educación.
- Nieto, E. (2017). *Análisis de Satisfacción Laboral y su relación con el Compromiso Organizacional*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Noriega, G. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*.
- Pérez, F. (12 de noviembre de 2013). *Administración del Tiempo*. Obtenido de <http://utvco-admintiempo.blogspot.com/2013/11/sentido-de-pertenencia.html>
- Pérez, Ó. (09 de Diciembre de 2014). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>
- Pérez, V. (2005). *Procesos psicológicos básicos: un análisis funcional*. Madrid: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON.
- Ruiz, J. (2013). *El Compromiso Organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*. Málaga: Revista de Estudios Empresariales .
- Salanova, M., & Sachaufeli, W. (2009). *El Engagement en el Trabajo* . Alianza.
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo Transformacional* . S/L: ESIC.
- Santillana. (2011). *Santillana Ecuador*. Obtenido de Santillana Ecuador: <http://www.santillana.com.ec/index.php/quienes-somos>
- Santillana. (2018). *Manual de Inducción*. Quito: Santillana.
- Sistemas Humanos. (2017). *SISTEMAS HUMANOS*. Obtenido de <https://www.shdemexico.com/2017/06/30/employee-engagement-por-que-es-importante-y-como-medirlo/>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.

Valdez, H., & Ron, C. (2011). *UWES*. Jalisco: Módulo de Atención Integral de la Comisaría General de Prevención y Reinserción Social.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de evaluación de compromiso organizacional

#### Consentimiento Informado

Se le invita a participar como colaborador de Santillana en este proyecto de investigación, contestando el siguiente cuestionario, que tiene como objetivo conocer el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa, posterior al levantamiento de información, el investigador realizará un análisis de los resultados obtenidos y propondrá un plan de acción a Santillana. La investigación es conducida por Mónica Narváez, estudiante de Psicología Organizacional de la PUCE y Asistente de Recursos Humanos de Santillana.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y anónima. La información que se recoja será confidencial y no se usará para propósitos fuera de los de esta investigación. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en alguna forma. No existe ningún riesgo si acepta participar.

Este proyecto ha sido aprobado para su realización por el área de Recursos Humanos de Santillana y por la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él, a Mónica Narváez, al correo electrónico [mnarvaez@santillana.com](mailto:mnarvaez@santillana.com)

#### Participación del estudio

Acepto participar voluntariamente en la investigación conducida por Mónica Narváez.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es identificar el nivel de compromiso de los trabajadores de Santillana.

Me han indicado que los resultados de los cuestionarios serán analizados con una herramienta metodológica previamente diseñada y validada, asegurando la confidencialidad de los datos obtenidos.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento. Se me ha informado sobre los fines de esta investigación y acepto participar.

Marque con una "X"

Si acepto.....

No acepto.....

#### DATOS GENERALES

Encierre su respuesta

**1. Género:**

Masculino    Femenino

**2. ¿Qué edad tienes?**

Entre:

18-24          25-34          35-44          45-54          55-64          65 o más años

**3. ¿A qué área perteneces?**

Recursos Humanos          Operaciones          Comercial          Editorial

**4. ¿En qué ciudad trabajas?.....**

**5. Tiempo de trabajo**

Menos de un año    Más de un año    Entre 5 y 10 años    Entre 11 y 15 años

Entre 16 y 20 años    Más de 20 años

**El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer cómo se siente usted en relación al compromiso con su ámbito laboral, cabe destacar que la información es confidencial y el cuestionario es anónimo. A continuación encontrará varias afirmaciones, sin detenerse demasiado en cada una, escoja la mejor respuesta que describa su sentir al respecto, no existen respuestas correctas o incorrectas.**

Subraye su respuesta

**6. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**7. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**8. Estoy orgulloso del trabajo que hago.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**9. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**10. Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**11. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**12. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**13. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**14. Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**15. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

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

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

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

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**18. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**19. Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**20. Siento que la empresa se preocupa por mi crecimiento profesional.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**21. Tengo la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente en la empresa.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**22. Siento que mi trabajo es reconocido por mis jefes.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**23. Recibo instrucciones claras por parte de mi jefe para el desarrollo de proyectos.**

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**24. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**25. Siento que mi empresa cuenta con un sistema salarial justo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**26. Valoro los beneficios adicionales que me otorga mi empresa.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**27. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría darme los beneficios de ley y adicionales que recibo aquí.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**28. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

**GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!!**

## Anexo 2. Tabulación

#	Pregunta	Datos											Total Población		
		Masculino	Femenino												
1	Género	65	49												114
2	Edad	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 o más años								114
3	Área	Recursos Humanos	Operaciones	Comercial	Editorial										114
4	Ciudad	Quito	Guayaquil	Cuenca	Ambato	Esmaldas	Sto. Domingo	Manta	Portoviejo	Machala	Ibarra	Loja			114
5	Tiempo de trabajo	Menos de un año	Más de un año	Entre 5 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Entre 16 y 20 años	Más de 20 años								114


6	Quando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	3	14	65	32										114
7	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	5	11	55	43										114
8	Estoy orgulloso del trabajo que hago.	4	12	64	34										114
9	Quando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.	9	46	51	8										114
10	Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo.	18	49	38	9										114
11	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.	12	13	58	31										114
12	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.	16	42	40	16										114
13	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.	12	25	52	25										114
14	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	10	51	47	6										114
15	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	3	24	61	26										114

16	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo	18	48	37	11	114
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa	6	35	57	16	114
18	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.	10	50	43	11	114
19	Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación.	5	20	47	42	114
20	Siento que la empresa se preocupa por mi crecimiento profesional.	25	54	31	4	114
21	Tengo la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente en la empresa.	29	57	18	10	114
22	Siento que mi trabajo es reconocido por mis jefes.	15	42	45	12	114
23	Recibo instrucciones claras por parte de mi jefe para el desarrollo de proyectos	13	36	54	11	114
24	Recibo retroalimentación por parte de mi jefe	19	34	46	15	114
25	Siento que mi empresa cuenta con un sistema salarial justo.	11	37	49	17	114
26	Valoro los beneficios adicionales que me otorga mi empresa.	10	22	45	37	114
27	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría darme los beneficios de ley y adicionales que recibo aquí.	16	25	40	33	114
28	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.	21	21	47	25	114

**Anexo 3. Registro de asistencia a talleres, seminarios o capacitaciones**

		<b>Registro de Capacitación</b>	
Tema de Capacitación:			
Código:		<b>TEMARIO:</b>	
Fecha:			
Horario:			
Lugar:			
Dirigido a:			
<b>INSTRUCTOR:</b>		<b>FIRMA:</b>	
<b>#</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CÉDULA</b>	<b>FIRMA</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			

## Anexo 4. Actas de reunión

	<b>ACTA DE REUNIÓN</b>	Vigencia:	
		Versión:	
	<b>Reuniones Trimestrales Equipos de Trabajo</b>	Elaborado por:	Recursos Humanos
		Aprobado por:	Recursos Humanos

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_\_  
 Lugar: \_\_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_\_  
 Objetivo: \_\_\_\_\_

#	PUNTOS TRATADOS	Responsable	ACEPTADO SI NO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

#	RESOLUCIONES / ACUERDOS / PENDIENTES	RESPONSABLE	fecha de entrega
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

NOTAS ESPECIALES:

MIEMBROS ASISTENTES							
#	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	#	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA
1				2			
3				4			
5				6			
7				8			
9				10			
11				12			