



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Tema:**

“PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL E ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL”

### **Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional**

**Línea de investigación:**

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: Fundamentos y Aplicaciones

**Autora:**

BUSTOS MORALES MARÍA CRISTINA

**Director:**

MG. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

**Ambato - Ecuador**

**Mayo 2015**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL E ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL”

**Línea de Investigación:**

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: Fundamentos y Aplicaciones

**Autora:**

BUSTOS MORALES MARÍA CRISTINA

Luis Eduardo Cevallos Terneus; Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR/A**

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos; Lic. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR/A**

Aitor Larzabal Fernandez; Lic. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR/A**

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto; Lic. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel; Dr.

f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

**AMBATO – ECUADOR**

**Mayo 2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Bustos Morales María Cristina portadora de la cédula de ciudadanía N°1803562220 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Bustos Morales María Cristina

C.C:1803562220

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la fortaleza para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, quien me brindó la oportunidad de estudiar y llegar a obtener un título universitario en la carrera de Psicología Organizacional que escogí gracias al apoyo de mis padres que fueron quienes hasta el día de hoy me han apoyado día a día económicamente y emocionalmente, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional, porque a pesar de la distancia han sabido demostrarme su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos, ya que gracias a su esfuerzo y sacrificio llegue a ser una persona de bien y culminar mis estudios universitarios.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por darme la oportunidad de estudiar y llegar a ser una profesional.

A mis maestros en especial a mi director de tesis, Mag. Luis Cevallos quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha sabido asesorarme y guiarme para que pueda culminar con mi trabajo de disertación.

Cristina

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de disertación a mis padres Mentor y Patricia quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, han sido mi apoyo en todo momento depositando en mí su confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mi esposo Cristian Lara por ser la persona que siempre ha estado conmigo desde el inicio de mi carrera hasta el día de ahora, dándome esos ánimos y fuerzas para salir adelante, convirtiendo mis tristezas en alegrías.

A mi hija Tiffany que es la razón de mi felicidad, la luz de mi vida, y el motor que me motiva para continuar y seguir adelante.

Cristina

## RESUMEN

Para la elaboración del presente trabajo de disertación se realizó un análisis sobre compromiso organizacional e índice de rotación de personal, con el objetivo de identificar si existe relación entre las variables de estudio. Se aplicó al personal varios instrumentos de recolección de la información que mide tres momentos: afectivo, continuidad y normativo. De igual forma se procedió a evaluar el desempeño del personal con una herramienta diseñada en base a las necesidades de la institución, realizando una metodología descriptiva de tipo encuesta. Con los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y el análisis estadístico se logró comprobar que existe relación entre compromiso organizacional e índice de rotación de personal, pero se evidenció la necesidad de trabajar en el diseño de actividades para mejorar el nivel de satisfacción del personal según la percepción que poseen de su trabajo, el ambiente laboral y sus jefes inmediatos. Los resultados de las evaluaciones del desempeño fueron muy buenos, sin embargo es importante trabajar en varias oportunidades de mejora y factores de riesgo detectados con las jefaturas para alcanzar las metas propuestas en todas las áreas en base al nuevo plan de negocios instaurado en la institución.

**Palabras Clave:** relación, compromiso, rotación, evaluación.

## ABSTRACT

This dissertation work was developed by analyzing organizational commitment turn and over staff, aiming to identify if there is a relation between the variables under study. Several gathering information tools were directed to the staff, measuring emotional, continuity and regulatory moments. At the sometime, the staff performance was assessed with a tool based on the company's need, performing a descriptive – survey methodology. The obtained findings while applying the tools and the statistical analysis proved it was possible that there is a relationship between organizational commitment and turn and over staff, nevertheless there was the need to work on the activities to improve the satisfaction level of the staff and their direct bosses. The results of the performance's evaluations are very good, however it is important to work on several improvement opportunities and risk factors to achieve the established goals in all areas.

**Key Words:** relation, commitment, rotation, evaluation.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
TABLA DE GRÁFICOS.....	xi
ILUSTRACIONES .....	xi
TABLAS.....	xii
CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Contextualización.....	1
1.2 Problema .....	2
1.2.1. Preguntas básicas.....	2
1.3. Justificación .....	3
1.4. Objetivos .....	4
1.4.1. Objetivo general .....	4
1.4.2. Objetivos específicos .....	4
1.5. Hipótesis .....	4
1.6. Variables e indicadores.....	4
1.6.1. Variable independiente: Compromiso organizacional .....	4
1.6.1.1. Indicadores .....	4
1.6.2. Variable dependiente: Índice de Rotación de personal.....	4
1.6.2.1 Indicadores .....	4
1.7. Delimitación del Problema .....	5
1.7.1 Delimitación del Contenido .....	5
1.7.2. Delimitación Espacial .....	5
1.7.3 Temporal .....	5
1.7.4 Unidad de Observación.....	5

CAPÍTULO II .....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Antecedentes de la Gestión del Talento Humano .....	6
2.1.1. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano .....	7
2.1.2. Subsistemas de la Gestión de Talento Humano .....	8
2.2. Compromiso Organizacional .....	10
2.2.1. Modelo del compromiso organizacional.....	11
2.3 Rotación del personal. ....	13
2.3.1. Diagnóstico de las Causas de Rotación de Personal .....	14
CAPÍTULO III.....	16
3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	16
3.1 Paradigma de Investigación .....	16
3.1.1. Descriptivo .....	16
3.2 de Investigación.....	16
3.2.1. Enfoque cualitativo.....	16
3.2.2. Enfoque Cuantitativo .....	16
3.3 Modalidad de la investigación .....	17
3.3.1. Investigación bibliográfica.....	17
3.3.2. Investigación de campo .....	17
3.4 Niveles y Tipos de Investigación .....	17
3.4.1 Estudio correlacional de corte transversal.- .....	17
3.5 Técnica e Instrumento de investigación .....	18
3.6 Población y Muestra .....	19
3.7 Procedimiento de la Información .....	20
3.8 Confiabilidad.....	20
CAPÍTULO IV.....	21
4. ANÁLISIS DE DATOS .....	21
4.1 Análisis de Intención de Rotación Voluntaria .....	21
4.1.1 Discusión de resultados .....	27
4.2 Análisis de Compromiso Organizacional .....	29
4.2.1 Discusión de resultados .....	47
4.3 Encuesta a empleados retirados de la organización .....	49
4.3.1 Discusión de resultados .....	58

4.4 Verificación de Hipótesis.....	59
4.4.1 Planteamiento de la hipótesis .....	59
4.3.2 Selección de nivel de significación .....	59
4.4.3 Descripción de la población .....	59
4.4.4 Especificación del estadístico .....	59
4.4.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo .....	60
4.4.6 Recolección de datos y cálculos estadísticos .....	60
4.4.7 Decisión .....	61
CAPÍTULO V .....	62
5. PROPUESTA.....	62
5.1. Plan de actividades para mejorar el Compromiso Organizacional del Personal de la empresa Megaprofer S.A.: .....	62
5.1.1. Objetivos: .....	62
Objetivo General: .....	62
Objetivos Específicos: .....	62
5.1.2. Conceptualización: .....	62
5.1.3. Características de la Falta de Satisfacción Laboral: .....	62
CAPÍTULO VI.....	76
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
6.1. Conclusiones .....	76
6.2 Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	77
ANEXOS .....	80
Anexo 1. Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria .....	80
Anexo 2. Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	81
Anexo 3. Encuesta.....	82
Anexo 4. Encuesta.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Gráficos

Gráfico N° 4.1. Trabajo provisional .....	21
Gráfico N° 4.2. Oferta de la competencia en condiciones iguales .....	22
Gráfico N° 4.3. Cambiar de empresa .....	23
Gráfico N° 4.4. Lugar de trabajo lejos de la vivienda .....	24
Gráfico N° 4.5. Desarrollar la carrera profesional en la empresa actual .....	25
Gráfico N° 4.6. Sentirse más a gusto en otra empresa.....	26
Gráfico N° 4.7. Considerar trabajar en otra parte.....	29
Gráfico N° 4.8. Considerar trabajar en otra parte.....	30
Gráfico N° 4.9. Renunciar a la organización en este momento .....	31
Gráfico N° 4.10. Permanecer en la organización actual .....	32
Gráfico N° 4.11. Pocas alternativas .....	33
Gráfico N° 4.12. Trabajar el resto de vida en esta organización .....	34
Gráfico N° 4.13. Sentirse culpable si renuncia a la organización .....	35
Gráfico N° 4.14. Lealtad a la organización.....	36
Gráfico N° 4.15. Sentir los problemas de la organización como propios.....	37
Gráfico N° 4.16. Ninguna obligación de permanecer con el empleador actual .....	38
Gráfico N° 4.17. Sentirse obligado con la gente en ella .....	39
Gráfico N° 4.18. Alto grado de significación personal.....	40
Gráfico N° 4.19. Deberle muchísimo a la organización .....	41
Gráfico N° 4.20. Sentirse como parte de la familia en la organización.....	42
Gráfico N° 4.21. Sentimiento de pertenencia hacia la organización .....	43
Gráfico N° 4.22. Escasez de alternativas .....	44
Gráfico N° 4.23. Difícil dejar mi organización .....	45
Gráfico N° 4.24. Emocionalmente vinculado(a) con la organización .....	46
Gráfico N° 4.25. Lo que más le gustó de trabajar en Megaprofer.....	49
Gráfico N° 4.26. Motivo de salida de la empresa.....	50
Gráfico N° 4.27. Inducción y capacitación .....	51
Gráfico N° 4.28. Preparado para desempeñarse en el cargo asignado .....	52
Gráfico N° 4.29. Recursos necesarios para desempeñarse .....	53
Gráfico N° 4.30. Recibió reconocimiento por su trabajo.....	54
Gráfico N° 4.31. Equipo necesario de Seguridad Industrial para la tarea .....	55

Gráfico N° 4.32. Experiencias laborales .....	56
Gráfico N° 4.33. Implementar mejoras en la empresa .....	57
Gráfico N° 4.34. Campana de Gauss .....	61

### **Cuadros**

Cuadro N° 4.1. Comparación de resultados .....	27
Cuadro N° 4.2. Comparación de resultados 2.....	47
Cuadro N° 4.3. Comparación de resultados 2.....	58
Cuadro N° 4.4. Preguntas .....	60
Cuadro N° 4.5. Frecuencias Observadas .....	60
Cuadro N° 4.6. Frecuencias Esperadas .....	60
Cuadro N° 4.7. Cálculo de $Chi^2$ .....	61

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Contextualización

La empresa MEGAPROFER S.A de la ciudad de Ambato, está dentro de las 500 empresas más grandes del Ecuador, según ranking de la Revista Vistazo desde el año 2011, se dedica a la importación y comercialización de productos de ferretería y electricidad, quien ha estado siempre pendiente del servicio que se le brinda a sus clientes, por la dinámica competitiva en la que se estableció en el mercado desde hace más de 10 años.

Es una de las principales empresas de esta ciudad que aporta al desarrollo económico de las familias tungurahueses. Al analizar el Comportamiento Organizacional del talento humano, se encontró variedad de debilidades entre ellas: escaso compromiso organizacional de los empleados con la empresa en general y con sus responsabilidades en el puesto de trabajo en particular.

Existe un retraso en la continuación del proceso de la entrega de materiales ya que varios empleados realizan el mismo trabajo, debido a que no tienen funciones específicas que deben cumplir durante su jornada laboral.

El alto índice de rotación de personal que existe en la empresa, es un problema constante en la empresa y esto no permite cumplir los objetivos propuestos. Además ocasiona inconvenientes de tiempo y también de dinero, ya que cada vez que un empleado sale, disminuye la producción y cuando ingresa un nuevo trabajador hay que enseñarle lo que tiene que realizar y esto lleva tiempo.

Una de las razones principales de la rotación de personal en la empresa es la renuncia voluntaria, debido a que no se sienten satisfechos con el trabajo que tienen que realizar y dejan su puesto al poco tiempo de ser contratados.

La empresa no aplica un proceso de selección de personal adecuado, por lo que al momento de contratar no se escoge a la persona idónea para el puesto y esto genera que se realice un nuevo proceso de selección lo cual implica pérdida de tiempo para la empresa.

El presente estudio se realiza como un aporte para la empresa Megaprofer S.A. con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo del talento humano, optimizar el almacenamiento, planeación y distribución, manejo de materiales ferreteros, embalajes, para luego ser entregados al transporte repartidor.

Según Córdova (2007),

El grado de compromiso organizacional que desarrolla el trabajador hacia la empresa de trabajo temporal y hacia la empresa usuaria. La calidad de los funcionarios de una organización, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción en sus cargos, y su iniciativa para generar riquezas repercuten con fuerza en la productividad, el nivel de servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización. (p. 14)

Es muy importante el grado de compromiso que sienta el empleado ya que de acuerdo a eso se desenvolverá en su trabajo y podrá desarrollar con mayor facilidad sus destrezas y habilidades que generara mayor productividad para la empresa.

## **1.2 Problema**

### **1.2.1. Preguntas básicas**

- **¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional que tienen los empleados con la empresa Megaprofer, de Ambato?**

En la empresa Megaprofer existe un nivel bajo de compromiso organizacional dentro de la organización.

- **¿Qué factores son considerados determinantes en la rotación del personal de la empresa Megaprofer, de Ambato?**

Dentro de los factores que afecta la rotación de personal de la empresa en mayor porcentaje es por la renuncia del personal, ya que no les agrada el trabajo que tienen

que realizar o por los horarios rotativos y presentan la renuncia al poco tiempo de ser contratados, otro de los factores es la falta de compromiso organizacional y la baja motivación.

- **¿Cuál será la estrategia más adecuada para el mejoramiento del compromiso organizacional que ayude a disminuir la rotación del personal?**

Una de las estrategias adecuadas es basarme en el Modelo de Meyer y Allen que menciona tres aspectos importantes:

**El compromiso afectivo** que tiene que ver con el apego emocional y la identificación del trabajador con la empresa.

**El compromiso de continuidad** se relaciona con el aspecto material que exista el deseo del trabajador de permanecer en la empresa y satisfacer sus intereses económicos.

**El compromiso normativo** que el empleado se sienta comprometido con la empresa ya que le dio la oportunidad de laborar es decir que sienta lealtad por la misma.

### **1.3. Justificación**

El presente trabajo sirvió para establecer la relación del compromiso organizacional que genera la rotación de personal en la empresa Megaprofer de Ambato, mediante la observación simple se determinó que la falta de compromiso es un problema latente, por ésta razón se diseña un Plan de actividades para corregir la causa del problema y generar una mejor visión del futuro.

Esta disertación es factible en la realización debido a que en la empresa, existen descensos en el rendimiento individual, de lo que se comprobó que está originado por la falta de compromiso y motivación de los empleados. La importancia del trabajo radica en que el mismo servirá como plataforma para tomar nuevas alternativas y regularizará el trabajo de los empleados, que a su vez serán los primeros beneficiarios del mismo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Diseñar un Plan de Acción para el Mejoramiento del Compromiso Organizacional e índice de Rotación de Personal.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el nivel de compromiso organizacional de los empleados, personal administrativo y operativo en la empresa Megaprofer.
- Evaluar los índices de la Rotación de personal en la empresa Megaprofer.
- Identificar la relación que existe entre el Compromiso Organizacional y la Rotación de Personal.

## **1.5. Hipótesis**

El compromiso organizacional en los empleados permitirá disminuir el Índice de Rotación de Personal en la empresa Megaprofer.

## **1.6. Variables e indicadores**

### **1.6.1. Variable independiente: Compromiso organizacional**

#### **1.6.1.1. Indicadores**

- Lazos emocionales
- Percepción de satisfacción
- Orgullo de permanencia
- Necesidad de trabajar
- Evaluación de permanencia
- Reciprocidad

### **1.6.2. Variable dependiente: Índice de Rotación de personal**

#### **1.6.2.1 Indicadores**

- Renuncia voluntaria
- Falta de motivación a los empleados

- Horarios rotativos
- Funciones no definidas
- Sobrecarga de trabajo

## **1.7. Delimitación del Problema**

### **1.7.1 Delimitación del Contenido**

Campo: Psicología Organizacional

Área: Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

Aspecto: Compromiso Organizacional

### **1.7.2. Delimitación Espacial**

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Empresa: Megaprofer una Empresa Provedora de Materiales de Ferretería y Construcción

### **1.7.3 Temporal**

Esta investigación se realizara en el periodo de Junio a Noviembre del 2014.

### **1.7.4 Unidad de Observación**

Personal Administrativo y operativo

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

La concepción del recurso humano como parte integral de la organización ha sido redefinida en varias oportunidades, ajustándose a los cambios sociales, económicos y políticos de las sociedades. Dichos cambios se han producido en la manera en cómo se entiende al recurso humano o trabajador dentro de una organización y se pueden clasificar en tres grandes etapas que tuvieron lugar en el siglo XX, estas etapas o periodos son: la Industrialización Clásica, la Industrialización Neoclásica y la Era de la información.

Según Chiavenato (2007),

la primera etapa conocida como la Era de la Industrialización Clásica, comprendida entre 1900 y 1950, se inicia a partir de la Revolución Industrial dando origen a las organizaciones piramidales y centralizadas, dejando de lado los trabajos manuales en el ámbito rural, para pasar al uso de maquinarias en las grandes fábricas de las ciudades. La estructura organizativa de estas empresas se caracterizaba por ser funcional, inflexible y rígidas bajo un modelo burocrático, en las cuales, las decisiones estaban centralizadas en los niveles más altos de la organización, siendo los directivos los encargados de determinar las normas y lineamientos que controlarían y regularían el comportamiento de los trabajadores. . (p. 37)

Los cambios en las organizaciones de la Era de la Industrialización Clásica se caracterizaban por tener una cultura orientada en el pasado, los valores y las tradiciones, con cambios reducidos y graduales, estáticos y previsibles.

Menciona Machorro (2008), “a partir de 1950 y hasta 1990 aproximadamente cambia a un enfoque conocido como Administración de Recursos Humanos, asociado con la segunda etapa, la cual se denominaba Industrialización Neoclásica,

cuyo objetivo de proporcionar dinamismo y agilizar los procesos que permitían hacerle frente a los intensos y rápidos cambios que se producen en el ambiente en el cual se encuentra inmersa la organización“ (p. 49). El énfasis en el ambiente organizacional de estas empresas hacía que las mismas estuviesen orientadas en el presente y en lo que ocurría día a día.

Finalmente Machorro (2008), “a partir de 1990 y hasta el momento, las organizaciones se encuentran en la Era de la Información, etapa en la que el desarrollo de las empresas que se caracteriza por ser fluida y flexible, inmersa en un ambiente organizacional ampliamente cambiante e imprevisible sin poseer límites de acción, traspasado las fronteras de la comunicación dando paso a la globalización. La cual, es considerada como un catalizador en el propósito de mejorar la competitividad de la organización en el mercado mundial“(p. 52). El elemento fundamental de las organizaciones que integran esta Era de la Información ya no es el capital económico que poseen, sino más bien, los seres humanos que la integran, y más específicamente, el conocimiento y las competencias que ellos pueden proveerle a las empresas.

### **2.1.1. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano**

La Gestión de Talento Humano es concebida como una nueva perspectiva o enfoque estratégico de dirección, que busca obtener el máximo de valor para la organización, a través de la interacción entre las actividades que desarrollan sus trabajadores y el talento que los mismos poseen.

Según Mejía, Jaramillo y Bravo (2006),

quienes proponen que el implementar un sistema de Gestión de Talento Humano en las organizaciones incrementa la productividad de los trabajadores y la competitividad de las organizaciones, ya que a su parecer permite:

- Alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores.
- Evaluar los resultados del desempeño de los empleados a fin de

determinar las fortalezas y las áreas de mejora que requieren capacitación.

- Remunerar justamente a los trabajadores.
- Cuantificar el valor agregado que los trabajadores le proporcionan a la organización a través de sus competencias. (p.55)

### 2.1.2. Subsistemas de la Gestión de Talento Humano

Cada uno de ellos se encuentra destinado a cumplir una función específica y a su vez, relacionados entre sí.

- a) **Reclutamiento y Selección de Personal.**- consiste en atraer a los recursos idóneos para un puesto de trabajo, se inicia por la necesidad manifiesta de cubrir una vacante, ya sea, por sustitución, ampliación del equipo de trabajo o promociones y finaliza con la incorporación del trabajador que fue seleccionado debió a que posee las habilidades y destrezas requeridas para dicho puesto.

La tarea de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes en la empresa; se puede realizar de manera interna o externa, la diferencia estará dada por el contexto en el cual se realice dicha selección, donde, se puede evaluar a los recursos disponibles dentro de la misma organización.

Además Fossas (2007), “define el reclutamiento de personal como un proceso en el cual una organización busca detectar candidatos potenciales que posean los requisitos necesarios para un puesto de trabajo determinado, para así, atraerlos en cantidades suficientes” (p.38). El propósito de este proceso es reacomodarlos o buscar al candidato con las capacidades y competencias necesarias en el ámbito laboral.

Una vez que se tenga un numeroso grupo de candidatos interesados en el cargo vacante se dará paso al proceso de selección, el cual, tiene como objetivo conocer a los candidatos postulados, recoger, analizar y validar la información suministrada por ellos, así como, comprobar cualquier dato que permita discriminar o diferenciar a un trabajador de otro, cualidades que permitan predecir el éxito del trabajador en la organización. Esto se puede realizar a través de: análisis de solicitud, entrevista,

pruebas psicológicas o técnicas, evaluación de referencias laborales, entre otras actividades las cuales estarán asociadas al tipo de organización.

- b) **La evaluación de desempeño** de los trabajadores es un procedimiento que busca conocer el rendimiento de los empleados y la eficacia y eficiencia con la que realizan las actividades relacionadas con sus puestos de trabajo.

De la misma manera Fossas (2007), “plantea que la evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los empleados, es una apreciación sistemática de cómo cada una de las personas que integran la organización se desempeñan en sus puestos de trabajo y del potencial por desarrollar a futuro” (p. 48). La evaluación de desempeño permite detectar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus trabajadores.

Los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos a partir de las evaluaciones realizadas del rendimiento de los empleados les proporcionan información tanto al jefe de cada área como al de recursos humanos, sobre las fortalezas de sus trabajadores, así como también, de los aspectos que deberían potenciarse con el propósito de mejorar o desarrollar las habilidades y destrezas que los trabajadores pudieran requerir para ejecutar las funciones inherentes de su cargo.

- c) **La capacitación.-** busca modificar o desarrollar el conocimiento, las aptitudes o destrezas de las personas en un área determinada, para así, lograr la actuación y desempeño esperado de los empleados en los puestos de trabajo.

Es importante resaltar, que la planificación y posterior puesta en práctica de las actividades diseñadas para capacitar a los empleados, no sólo debe orientarse en función de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los mismos, por el contrario, se debe detectar las necesidades reales de adiestramiento, es decir, se debe determinar cuáles son las razones o causas de la falta de rendimiento de uno o varios de los trabajadores. Esto con el propósito de diseñar, planificar y ejecutar planes de adiestramientos adecuados y asertivos, que logren reducir las necesidades y fortalecer las habilidades de los trabajadores.

Se han derivado diversos estudios que buscan conocer por qué los empleados permanecen, se comprometen y se retiran en mayor o menor medida de sus trabajos en una determinada organización. En éste sentido, es foco de interés de la presente investigación hacer mención a variables como: el compromiso organizacional, y la rotación voluntaria.

## **2.2. Compromiso Organizacional**

El compromiso es una de las variables más analizada en el ámbito del comportamiento organizacional. Como constructo el compromiso ha sido estudiado por múltiples investigadores, con el propósito de conocer como éste puede influir o relacionarse con diferentes variables en el entorno laboral. En el presente trabajo se busca entender qué es el compromiso organizacional, cuál es su clasificación, así como también, conocer la relación que existe entre éste y la intención voluntaria de abandonar el puesto de trabajo.

Según Mowday (2002),

el compromiso organizacional es la fuerza de identificación de un individuo con una organización en particular y de participación en la misma, caracterizándose por tres factores conceptuales: una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización: la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización: y un fuerte deseo de permanecer como miembro de la misma. (p. 224)

El compromiso organizacional permite que el empleado se sienta identificado con la empresa, ya que de esta manera se siente participe en alcanzar los objetivos planteados por la empresa, aceptando los valores y de esta manera nace el deseo de permanecer en la organización.

Sugiere Senge (1990),

para que se dé un compromiso organizacional los empleados deben compartir los valores, visión y misión que tiene la organización. La visión es la imagen que se quiere tener en un futuro, la misión es el “por qué existimos”, procurando ayudar al mundo de manera particular y los valores describen cómo la compañía desea la

vida cotidiana.

La socialización organizacional es el medio por el cual los miembros aprenden los valores culturales, normas, creencias y conductas que se requieren dentro de la organización. (p.87)

Para poder alcanzar el compromiso organizacional en los empleados, la empresa debe socializar con cada persona los valores, compartir la visión y misión que existe en la organización.

### **2.2.1. Modelo del compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1997), “proponen que para poder determinar y comprender el tipo de compromiso que los trabajadores de una organización experimentan hacia ella, es importante considerar el conjunto de elementos que los anteceden” (p.55). Se debe analizar las características de la organización y de la persona, las experiencias de socialización, las prácticas generales y las condiciones ambientales los cuales ejercen influencia sobre las experiencias laborales, los estados de rol y los contratos psicológicos.

En la parte central del modelo se encuentran los procesos a través de los cuales los antecedentes anteriormente descritos ejercen influencia sobre el compromiso organizacional y determinan así el grado de predominancia (afectivo, normativo o de continuidad) para finalmente, en el extremo derecho del modelo evidenciar las consecuencias de tener un empleado comprometido con la organización.

Para efectos del presente trabajo, se basará la investigación en el modelo multidimensional propuesto por Meyer y Allen (1997), el cual se encuentra dentro de la clasificación de los modelos de tres factores, los cuales buscan explicar cómo y por qué se establece un vínculo psicológico entre los empleados y la organización. Este vínculo psicológico se puede alcanzar mediante tres componentes:

- Deseo: Compromiso afectivo.
- Necesidad: Compromiso de continuidad.
- Obligación: Compromiso normativo.

Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad.

- **El compromiso afectivo**

Tiene que ver con el apego emocional y la implicación e identificación del trabajador con la organización. Según la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar con ellas.

- **El compromiso de continuidad**

De acuerdo con Allen y Meyer (2004), la segunda dimensión, tiene que ver con el deseo del trabajador de permanecer en la organización por así convenir a sus intereses. Ha invertido mucho tiempo en ella y siente que tiene un ahorro desde el punto de vista económico y cronológico, por lo que no le conviene abandonar la organización. Dejarla sería como perder algo ganado. Tiene que ver con el aspecto material, más que con el sentimental.

Se diferencia del normativo en que fluctúa con los cambios en la calidad y cantidad de contribuciones y costos percibidos por el trabajador.

- **El compromiso normativo**

Tiene orígenes emocionales y cuyo núcleo en ambos es la lealtad. Estos sentimientos por lo general tienen su origen en la formación de valores desde niños, que bien pudieran darse en el seno familiar o en otras organizaciones como es la escuela. También, es el trabajador con un compromiso normativo siente una deuda con la organización que le dio la oportunidad de laborar y siente que sería una deslealtad abandonarla.

### **2.3 Rotación del personal.**

Según Chiavenato (1990), “el término rotación de personal se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (p. 29). La rotación de personal se refiere a la desvinculación que existe entre los empleados que ingresan y salen de la empresa.

Para Castillo (2006), “la rotación del personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índice mensual, trimestral o anual” (p. 72). Para medir el índice de la rotación de personal se puede realizar en diferentes periodos del año, de esta manera se puede desarrollar un diagnóstico y evaluar las causas de la rotación.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Si en niveles normales la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado laboral, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización.

Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos.

### **2.3.1. Diagnóstico de las Causas de Rotación de Personal**

La organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que se presentan en la administración de una empresa es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos.

En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral. La situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del medio ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de la entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el abandono del personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiro están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización.

La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de salida constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

Es muy importante dentro de la metodología del trabajo enfocar el estudio metodológico dentro del paradigma de la investigación.

#### **3.1 Paradigma de Investigación**

##### **3.1.1. Descriptivo**

Se utilizó este nivel de investigación ya que se determinan las características, componentes propios o diferenciadores de acuerdo a conceptos de las dos variables a estudiar, con el fin de interpretarlas adecuadamente, identificando la relación entre el Compromiso organizacional y la Rotación de Personal, analizar minuciosamente los resultados sobre la base de la hipótesis planteada, y así extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

#### **3.2 de Investigación**

El enfoque de la presente investigación se ha conducido bajo dos direcciones: Cuantitativamente y Cualitativamente

##### **3.2.1. Enfoque cualitativo**

En la presente investigación el enfoque cualitativo permite analizar los datos recolectados e interpretarlos de forma correcta, cualificando las variables de estudio y tratando de dar solución al problema de la empresa en base a las opiniones y características, con el fin de disminuir el índice de Rotación de Personal.

##### **3.2.2. Enfoque Cuantitativo**

Se aplica el enfoque cuantitativo en esta investigación ya que es de naturaleza objetiva y de medición numérica de los fenómenos que ocurren en el medio a investigar, se usa para encuestas, tabulación de datos, y por tal razón la investigación cuenta con datos con relación al índice de Rotación que existe; estos datos se deben estudiar para conocer la situación actual y plantear una alternativa de solución.

### **3.3 Modalidad de la investigación**

Las modalidades básicas de la investigación que se utilizaron para la realización de la investigación son: Investigación Bibliográfica y de Campo.

#### **3.3.1. Investigación bibliográfica**

Se utiliza este tipo de investigación debido a que es vital el uso de fuentes tales como: libros, revistas, periódicos, artículos o documentos encontrados en la empresa relacionados con la temática a investigar; los mismos que servirán como base para el análisis y la toma de decisiones.

#### **3.3.2. Investigación de campo**

En la investigación de campo se realizan observaciones de los elementos más importantes del objeto a investigar dentro de la empresa Megaprofer, para obtener la captación de las cosas y fenómenos a primera vista, es por eso que se utiliza la observación directa y el cuestionario para conocer el Nivel de Compromiso que tienen los empleados, para poder realizar la aplicación y recolectar la información necesaria para definir los requerimientos adecuados. De esta manera se podrá comprobar o no la hipótesis, identificando la relación que existe entre el Compromiso Organizacional y la Rotación de Personal, además se evaluará los índices de la Rotación y así diseñar un Plan de Acción para el Mejoramiento del Compromiso Organizacional en los empleados.

### **3.4 Niveles y Tipos de Investigación**

#### **3.4.1 Estudio correlacional de corte transversal.-**

En esta investigación se va a determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre la variable independiente Compromiso Organizacional y la variable dependiente Rotación de Personal.

El corte mencionado es el transversal ya que implica la recolección de datos en un solo corte en el tiempo. En el presente trabajo se estima un aproximado de 6 meses de investigación total.

### 3.5 Técnica e Instrumento de investigación

- **Encuesta.-** esta técnica está dirigida para empleados que trabajaron anteriormente en la empresa, que responden por escrito a un cuestionario previamente elaborado con el fin de conocer ciertos aspectos que se relacionen con la salida de la empresa. (Ver Anexo 3)
- **Instrumento:** El instrumento a ser utilizado es el cuestionario.

**Cuestionario.** Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas adaptadas a las necesidades de la empresa con el propósito de obtener información de los trabajadores para medir las variables.

- ✓ **Cuestionario de Compromiso Organizacional.-** Con la finalidad de identificar las dimensiones que subyacen al concepto de compromiso organizacional, en la presente investigación se hará uso del Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen (1997). Está constituido por 18 ítems, que permiten discriminar las tres dimensiones del compromiso propuestas por los autores, la cuales fueron nombrados por los autores como: afectivo, continuo y normativo. La dimensión Afectiva busca determinar el grado de vinculación emocional que desarrolla el trabajador con la organización, la misma está contemplada en los ítems: 5, 8, 10, 12, 13 y 15. La segunda dimensión del compromiso, denominada de continuidad o de pertenencia, consiste en la evaluación que hacen los empleados de los costos asociados al trabajo, y se mide a partir de los ítems: 4, 7, 11, 14, 16 y 17. Finalmente, la dimensión normativa, entendida como la relación desarrollada entre el trabajador y la empresa basada en la lealtad y la obligación, se evalúa a través de los ítems: 1, 2, 3, 6, 9, 18. (p.116)

Las respuestas otorgadas por el personal son medidas a través de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivales a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo 90 el puntaje más alto posible y 18 el más bajo posible. Mientras mayor sea el puntaje obtenido, mayor será el compromiso experimentado por el personal en sus diferentes dimensiones. (Ver Anexo 2)

- ✓ **Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria.**- con el propósito de medir el deseo de los trabajadores de retirarse de manera voluntaria de sus puestos de trabajos actuales. Las respuesta otorgadas por el personal de equipo son medidas a partir de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivales a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo, 30 puntos el máximo posible y seis (6) el mínimo. A mayor acuerdo reportado por los trabajadores, mayor intención de retirarse de la organización de manera voluntaria se evidencia por parte de los mismos. (Ver Anexo 1)

Se estima confiabilidad en los cuestionarios mencionados ya que fueron aplicados hace 6 meses y los resultados no alteraron mucho.

### **3.6 Población y Muestra**

En la presente investigación la población objeto de estudio son 160 empleados distribuidos en personal administrativo y operativo, mismo que por ser una población amplia se calculara una muestra para obtener una información con mayor facilidad utilizando la fórmula de cálculo de la muestra.

Siendo los empleados 160 se aplicará la fórmula de la muestra dándonos la misma de 114 empleados.

#### **Fórmula de cálculo de la muestra**

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

*n* = Tamaño de la muestra

*e* = Error aceptable

*N* = Tamaño de la población

$$n = \frac{160}{(0.05)^2 * (160 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{160}{(0.0025) (159) + 1}$$

$$n = \frac{160}{1.3975}$$

$$n = 114.49 \quad (114 \text{ empleados})$$

### 3.7 Procedimiento de la Información

Una vez aplicados los instrumentos, se emplea métodos recomendados para la elaboración de este proyecto, tales como:

- Revisión de la información
- Categorización de datos
- Análisis de datos
- Interpretación de resultados obtenidos

### 3.8 Confiabilidad

Las técnicas de encuesta y entrevista son instrumentos de recolección de la información confiables ya que midieron de manera demostrable los datos proporcionados por la población consultada, permitiendo un análisis de la esencia del objeto de estudio, más allá de lo que expresan los números, en concordancia con el Marco Teórico y con enfoque en la comprobación de la hipótesis.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE DATOS

#### 4.1 Análisis de Intención de Rotación Voluntaria

##### 1. Para mí este trabajo es provisional

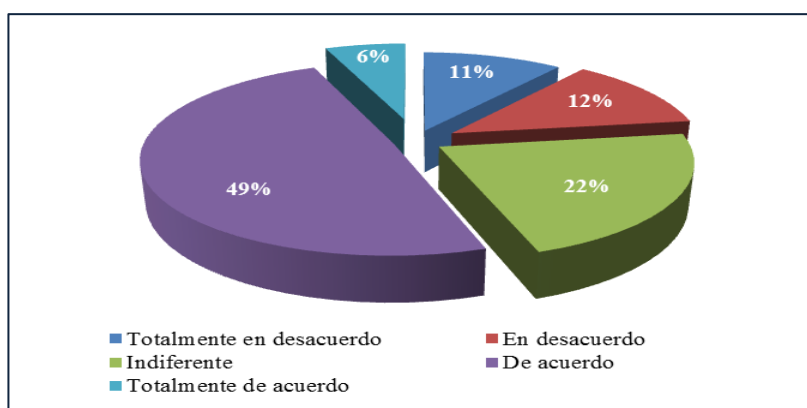


Gráfico N° 4.1. Trabajo provisional

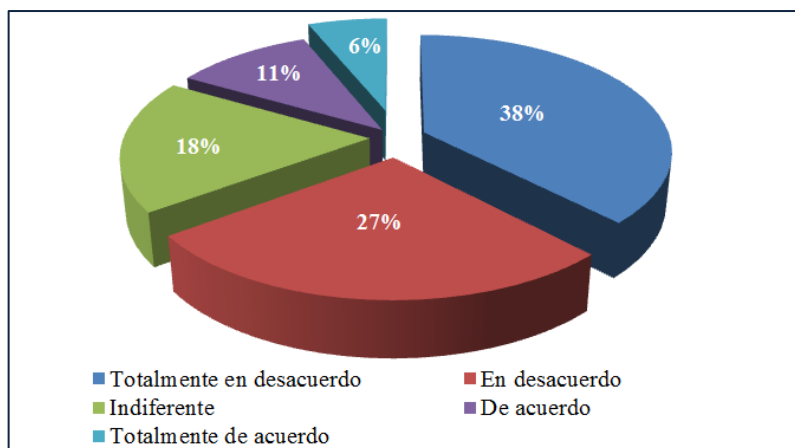
Elaborado por: BUSTOS, Cristina (2015)

#### Análisis

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 12 que son el 11% están totalmente en desacuerdo que este es un trabajo provisional, 14 en desacuerdo que es igual al 12%, indiferentes 25 que corresponde al 22%, 56 manifiestan estar de acuerdo y representan el 49% y finalmente 7 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 6%.

Esto significa que un importante porcentaje es de acuerdo al manifestar que este es un trabajo provisional, mientras adquieren experiencia, mientras en la medida de lo posible más adelante puedan con seguir un trabajo que les brinde mejores oportunidades.

2. Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.



**Gráfico N° 4.2.** Oferta de la competencia en condiciones iguales

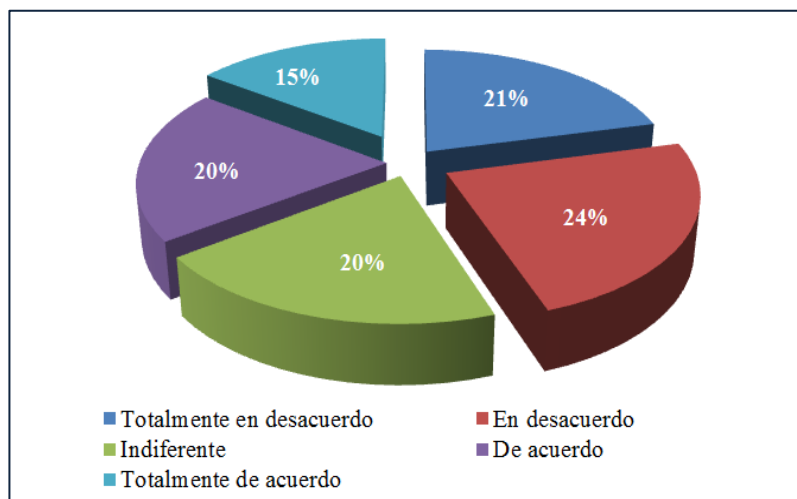
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 43 que son el 38% están totalmente en desacuerdo en cambiar si una empresa de la competencia les ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tiene en la actualidad, 31 en desacuerdo que es igual al 27%, indiferentes 21 que corresponde al 18%, 12 manifiestan estar de acuerdo y representan el 11% y finalmente 7 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 6%.

Un importante grupo de empleados encuestados opina que están totalmente en desacuerdo en cambiar si una empresa de la competencia les ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tiene en la actualidad, porque el objetivo primordial es mejorar o superar de acuerdo a sus metas personales y profesionales planteadas.

### 3. No me importaría cambiar de empresa



**Gráfico N° 4.3.** Cambiar de empresa

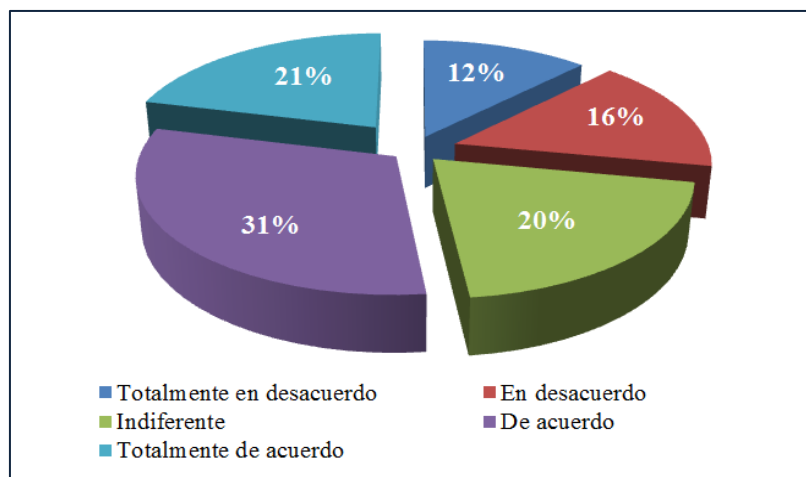
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 24 que son el 21% están totalmente en desacuerdo en que no les importaría cambiar de empresa, 27 en desacuerdo que es igual al 24%, indiferentes 23 que corresponde al 23%, 23 manifiestan estar de acuerdo y representan el 20% y finalmente 17 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 15%.

Los resultados obtenidos demuestran que varios empleados sí cambiarían de empresa, de presentarse las condiciones anheladas de superación y poder forjarse una carrera profesional que les permita plasmar sus habilidades destrezas y conocimientos.

#### 4. Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda



**Gráfico N° 4.4.** Lugar de trabajo lejos de la vivienda

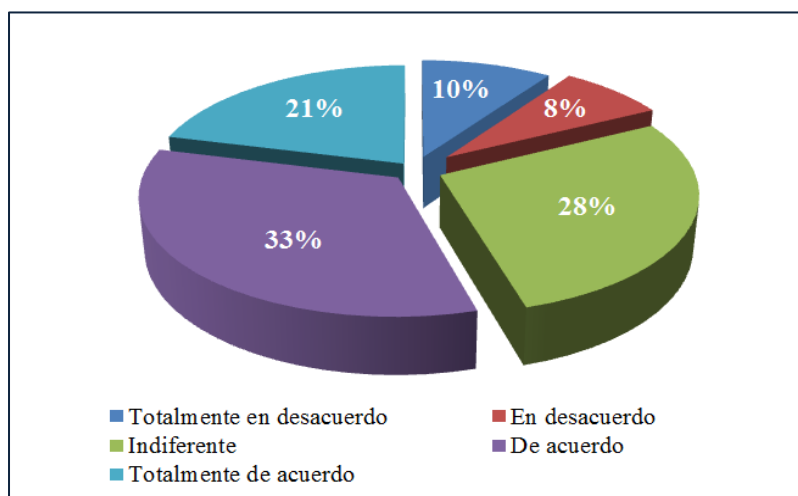
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 14 que son el 12% están totalmente en desacuerdo en que su lugar de trabajo queda muy lejos de su vivienda, 18 en desacuerdo que es igual al 16%, indiferentes 23 que corresponde al 20%, 35 manifiestan estar de acuerdo y representan el 31% y finalmente 24 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 21%.

Se puede entender entonces los empleados admiten que su lugar de trabajo queda muy lejos de su vivienda y les representa gastos de recursos y tiempo, lo que en muchas ocasiones significa no llegar puntualmente, creando inconvenientes que se entienden muchas veces como simples pretextos.

## 5. Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual



**Gráfico N° 4.5.** Desarrollar la carrera profesional en la empresa actual

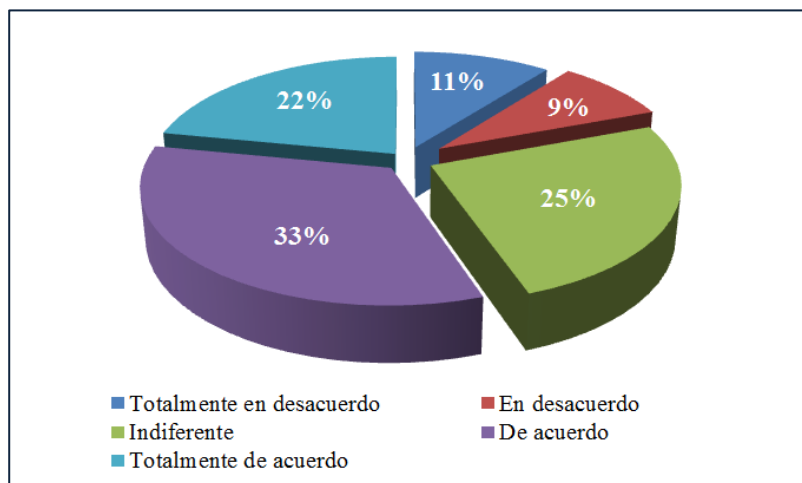
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### Análisis

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 11 que son el 10% están totalmente en desacuerdo en que les gustaría desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa actual, 9 en desacuerdo que es igual al 8%, indiferentes 32 que corresponde al 28%, 38 manifiestan estar de acuerdo y representan el 33% y finalmente 24 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 21%.

Sin embargo de procurar un mejor porvenir en otra empresa admiten que les gustaría desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa actual, poniendo su mejor empeño en lograr los mejores resultados en el puesto y las actividades que les corresponde de manera responsable y con la lealtad apropiada.

## 6. A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa



**Gráfico N° 4.6.** Sentirse más a gusto en otra empresa

**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### Análisis

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 12 que son el 11% están totalmente en desacuerdo en que a menudo piensan que se sentirían más a gusto en otra empresa, 10 en desacuerdo que es igual al 9%, indiferentes 29 que corresponde al 25%, 38 manifiestan estar de acuerdo y representan el 33% y finalmente 25 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 22%.

Un gran grupo de empleados admiten estar de acuerdo que a menudo piensan que se sentirían más a gusto en otra empresa, lo cual va acorde con su espíritu de superación personal y profesional, pensando en lograr un mejor porvenir en función de sus capacidades y conocimientos adquiridos.

### 4.1.1 Discusión de resultados

#### Comparación

Una vez obtenidos los resultados de la primera encuesta a los trabajadores de la empresa Megaprofer S.A. se puede identificar las diferencias numéricas al comparar los porcentajes más altos en cada respuesta. Para ello se han seleccionado seis preguntas para el siguiente cuadro, por ser un cuestionario pequeño.

**Cuadro N° 4.1.** Comparación de resultados

<b>Preguntas</b>	<b>Porcentajes</b>
1. Para mí este trabajo es provisional.	49%
2. Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.	38%
3. No me importaría cambiar de empresa	27%
4. Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda	49%
5. Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual	38%
6. A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa	27%

Elaborado por: BUSTOS, Cristina (2015)

#### Análisis

El propósito de esta encuesta fue el de analizar la intención de rotación en los trabajadores de la empresa Megaprofer S.A. por lo tanto al observar el cuadro anterior se puede evidenciar que el 49% está de acuerdo en que este trabajo es provisional, por lo tanto la siguiente pregunta confirma dicha respuesta, cuando expresa que si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa en donde se registra un 38% y así mismo menciona que no les importaría cambiar de empresa en donde se observa un 27%. Luego en las últimas tres preguntas se mencionan otras razones para que se dé esta intención de rotación en donde también se registran porcentajes importantes, para la pregunta 4 casi la mitad de los trabajadores ubica su residencia lejos de la empresa y como un inconveniente, en la pregunta 3 mencionan que no les gustaría desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa actual, por lo tanto un importante segmento admite que a menudo piensa

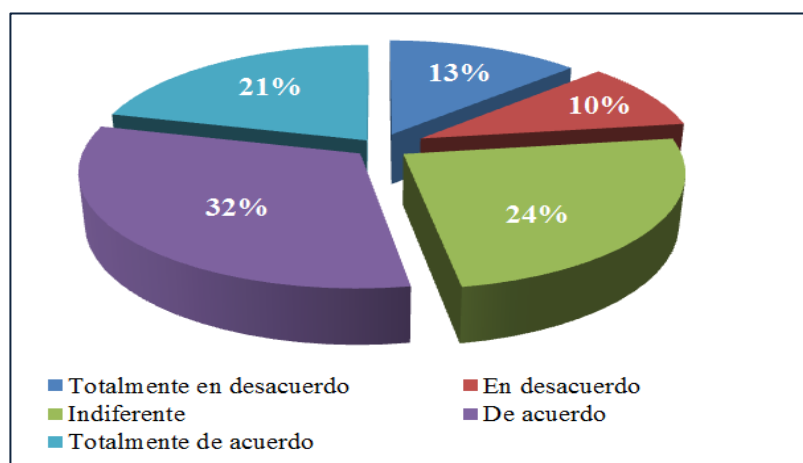
que se sentiría más a gusto en otra empresa.

### **Interpretación**

Los resultados de las preguntas 1, 2 y 5 confirman que sí existe una preocupante intención de rotación, por lo tanto no se asume un compromiso organizacional en los empleados y trabajadores de la empresa Megaprofer S.A. provocando en la misma altos índices de Rotación de Personal, que hasta el momento la organización no ha sabido solucionar.

## 4.2 Análisis de Compromiso Organizacional

1. Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.



**Gráfico N° 4.7.** Considerar trabajar en otra parte

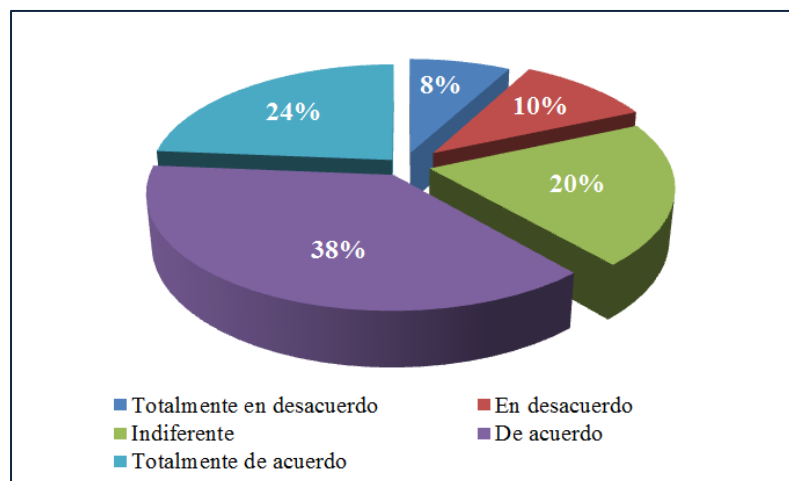
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### Análisis

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 15 que son el 13% están totalmente en desacuerdo en que si no hubiesen invertido tanto de sí mismos(as) en esta organización, considerarían trabajar en otra parte, 11 en desacuerdo que es igual al 10%, indiferentes 28 que corresponde al 25%, 36 manifiestan estar de acuerdo y representan el 32% y finalmente 24 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 21%.

Los empleados encuestados consideran que en su mayoría que sí han considerado trabajar en otra empresa de haberse presentado la ocasión pertinente, pues sienten que sí han invertido lo suficiente en esta empresa de la que consideran que les debe varias retribuciones por sus servicios.

2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora



**Gráfico N° 4.8.** Considerar trabajar en otra parte

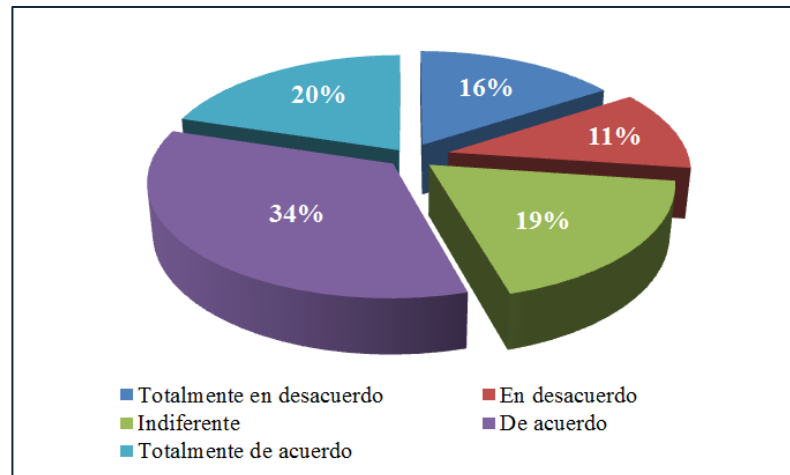
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 9 que son el 8% están totalmente en desacuerdo que aunque resultara ventajoso, no sienten que sea correcto renunciar a la organización ahora, 12 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 23 que corresponde al 20%, 43 manifiestan estar de acuerdo y representan el 38% y finalmente 27 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 24%.

En la encuesta se obtiene que los empleados admitan que aunque resultara ventajoso para ellos, no sienten que sea correcto renunciar a la organización ahora, de no existir una alternativa que les permita optar por mejores retribuciones y obtener mejores beneficios, por su trabajo.

3. Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.



**Gráfico N° 4.9.** Renunciar a la organización en este momento

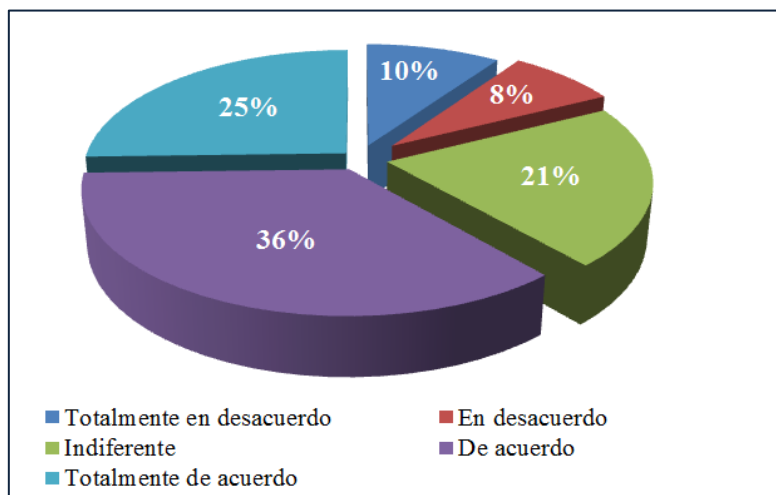
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 18 que son el 16% están totalmente en desacuerdo que si desearan renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de sus vidas se verían interrumpidas, 13 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 21 que corresponde al 18%, 39 manifiestan estar de acuerdo y representan el 34% y finalmente 23 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 20%.

No creen apropiado renunciar a la organización si lo desearan en este momento, muchas cosas de sus vidas se verían interrumpidas, tanto a nivel personal como profesional, ya que lo consideran como una alternativa con ventajas competitivas estables.

4. Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.



**Gráfico N° 4.10.** Permanecer en la organización actual

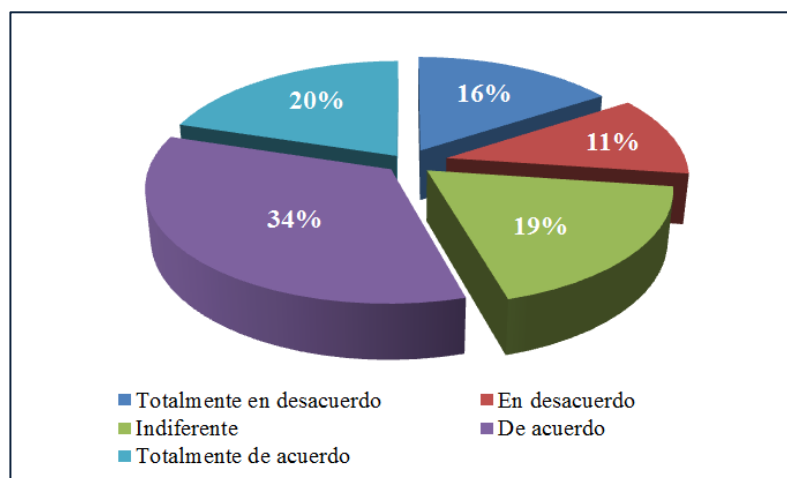
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 11 que son el 10% están totalmente en desacuerdo que permanecer en la organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo, 9 en desacuerdo que es igual al 8%, indiferentes 24 que corresponde al 21%, 41 manifiestan estar de acuerdo y representan el 36% y finalmente 29 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 25%.

De lo anterior se puede inferir que permanecer en la organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo, tomando en cuenta que en la actualidad es una tarea muy difícil conseguir empleo, de manera estable y con todos los beneficios de ley.

5. Si renunciara a la organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.



**Gráfico N° 4.11.** Pocas alternativas

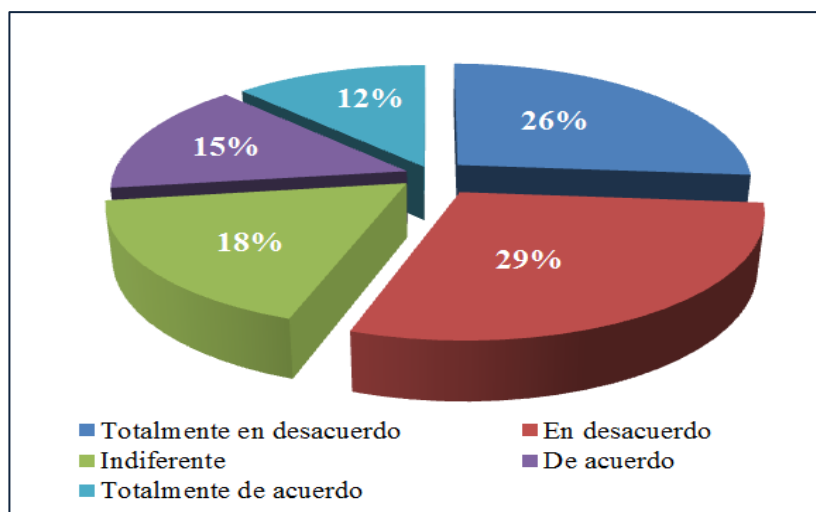
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 18 que son el 16% están totalmente en desacuerdo que si renunciaran a la organización, tendrían muy pocas alternativas, 13 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 21 que corresponde al 18%, 39 manifiestan estar de acuerdo y representan el 34% y finalmente 23 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 20%.

El renunciar a la organización, teniendo muy pocas alternativas, no es una opción para los empleados de Megaprofer, teniendo en cuenta que no es fácil acceder a un empleo estable que brinde todos los beneficios de ley con la posibilidad de ganar experiencia y crecer profesionalmente.

6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.



**Gráfico N° 4.12.** Trabajar el resto de vida en esta organización

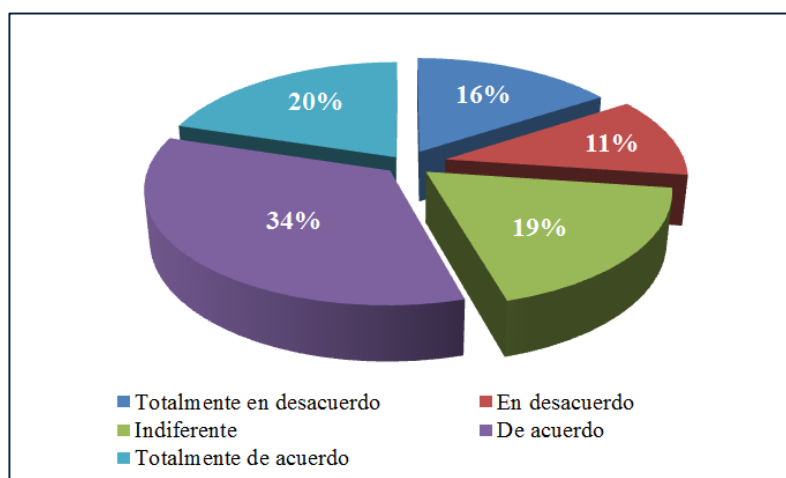
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 30 que son el 26% están totalmente en desacuerdo que serían muy felices si trabajaran el resto de sus vidas en esta organización, 33 en desacuerdo que es igual al 29%, indiferentes 20 que corresponde al 18%, 17 manifiestan estar de acuerdo y representan el 15% y finalmente 14 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 12%.

No todos los empleados pretenden trabajar el resto de sus vidas en esta organización, aunque poseen metas y propósitos diferentes, siempre tienen en mente que existe una mejor opción, donde puedan ser mucho más productivos y provechosos.

7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.



**Gráfico N° 4.13.** Sentirse culpable si renuncia a la organización

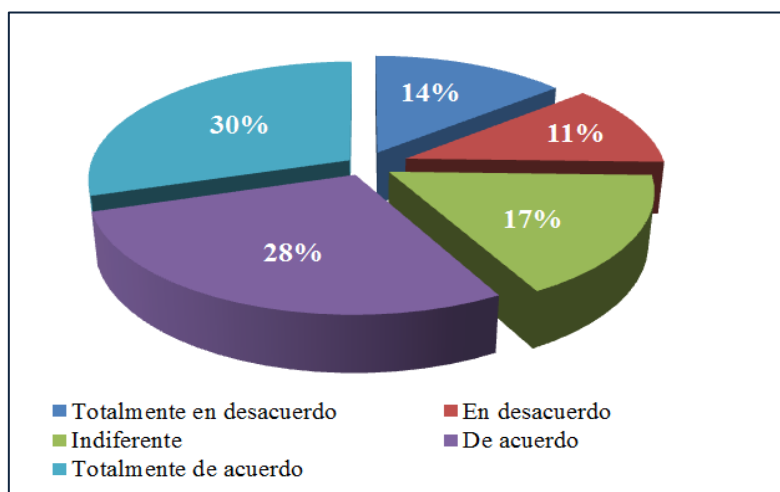
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 18 que son el 16% están totalmente en desacuerdo que se sentirían culpables si renunciaran a la organización en este momento, 13 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 21 que corresponde al 18%, 39 manifiestan estar de acuerdo y representan el 34% y finalmente 23 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 20%.

Esto significa que los trabajadores en su mayoría sí se sentirían culpables si renunciaran a la organización en este momento, que no es un buen momento para la empresa y su salida no sería buena para la empresa quien tendría que lidiar con capacitar a personal nuevo que ingrese en su preparación y entrenamiento y sus responsabilidades.

8. Esta organización merece mi lealtad.



**Gráfico N° 4.14.** Lealtad a la organización

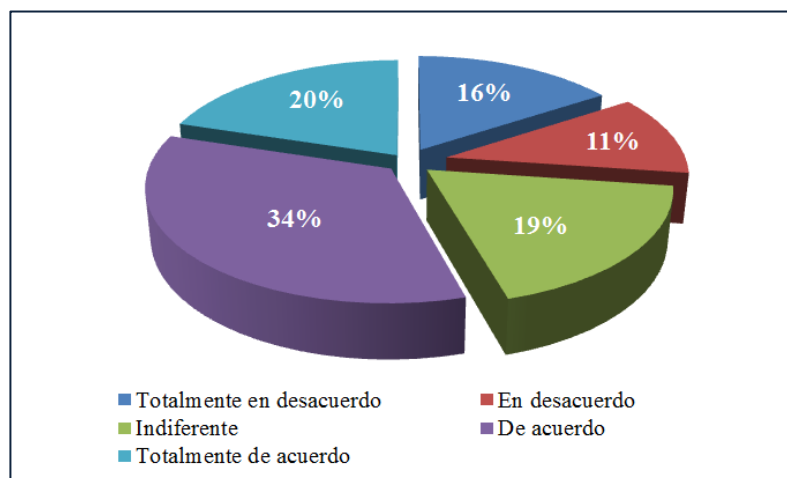
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 16 que son el 14% están totalmente en desacuerdo que la organización merece su lealtad, 13 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 19 que corresponde al 17%, 32 manifiestan estar de acuerdo y representan el 28% y finalmente 34 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 30%.

Los empleados encuestados admiten en su mayoría que la organización merece su lealtad, movidos por una condescendencia con la empresa reconocen que mantienen un compromiso y una afinidad que les impide de momento ser desleales con la misma, manteniéndose responsables en sus puestos de trabajo.

9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.



**Gráfico N° 4.15.** Sentir los problemas de la organización como propios

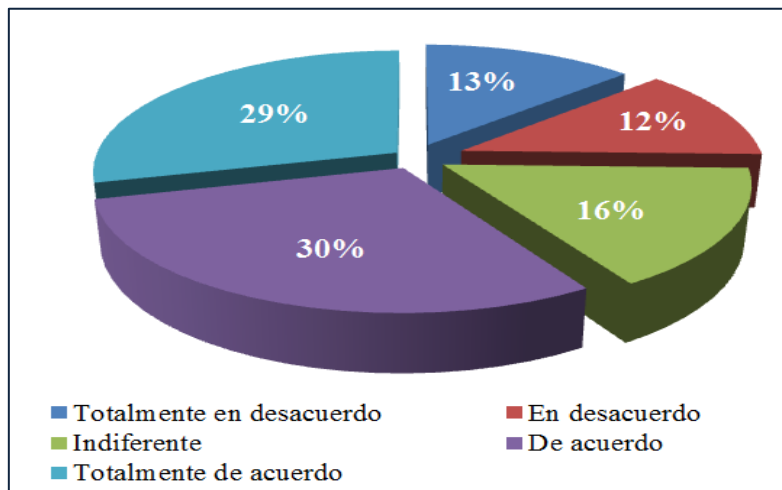
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 18 que son el 16% están totalmente en desacuerdo que realmente sienten los problemas de la organización como propios., 13 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 21 que corresponde al 18%, 39 manifiestan estar de acuerdo y representan el 34% y finalmente 23 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 20%.

La mayoría admite aun que realmente sienten los problemas de la organización como propios pues se sienten identificados con la tarea que realiza la empresa sabiendo que esta busca mejorar su imagen brindando servicios de calidad a sus clientes de manera puntual y responsable.

10. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.



**Gráfico N° 4.16.** Ninguna obligación de permanecer con el empleador actual

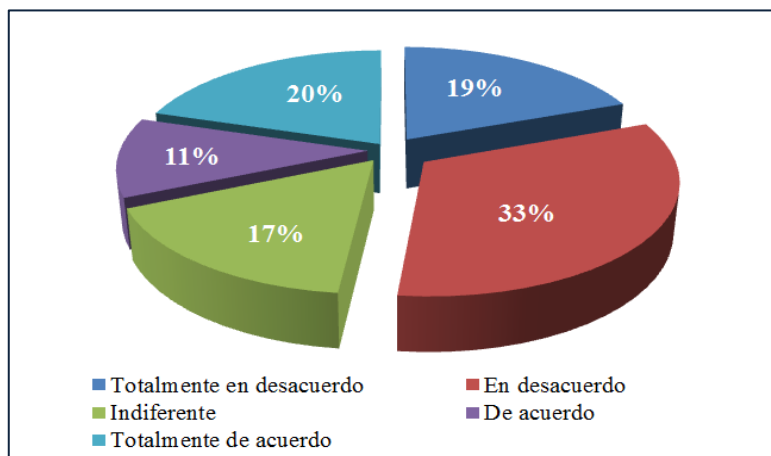
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 15 que son el 13% están totalmente en desacuerdo que no sienten ninguna obligación de permanecer con el empleador actual, 14 en desacuerdo que es igual al 12%, indiferentes 18 que corresponde al 16%, 34 manifiestan estar de acuerdo y representan el 30% y finalmente 33 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 29%.

Pese a lo manifestado en las preguntas anteriores no sienten ninguna obligación de permanecer con el empleador actual, pues reconocen que las gestiones de sus superiores no fortalecen su compromiso con la empresa ni se aprovechan correctamente sus habilidades, conocimientos y capacidades que se le atribuye a la gestión de talento humano.

11. Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella.



**Gráfico N° 4.17.** Sentirse obligado con la gente en ella

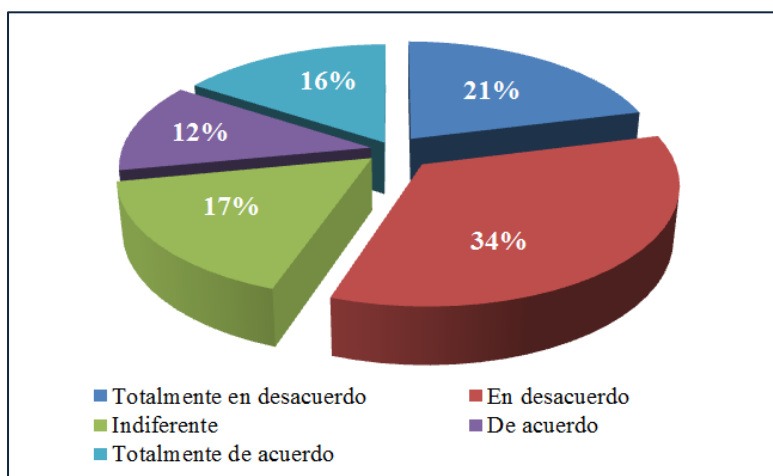
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 22 que son el 19% están totalmente en desacuerdo que no renunciarían a la organización ahora, porque se sienten obligados con la gente en ella, 37 en desacuerdo que es igual al 33%, indiferentes 19 que corresponde al 17%, 13 manifiestan estar de acuerdo y representan el 11% y finalmente 23 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 20%.

La mayoría admiten que sí renunciarían a la organización ahora, porque no se sienten obligados con la gente en ella, por lo tanto considerando que este es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social.

12. Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal.



**Gráfico N° 4.18.** Alto grado de significación personal

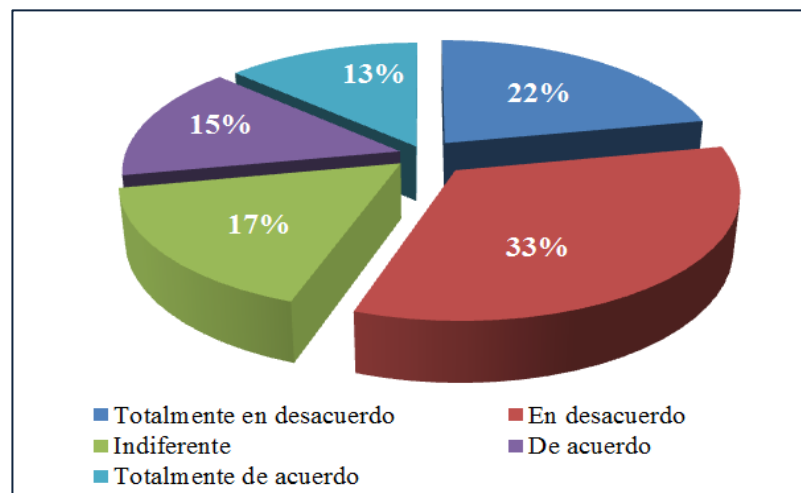
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 8 que son el 7% están totalmente en desacuerdo que la organización tiene, un alto grado de significación personal, 10 en desacuerdo que es igual al 9%, indiferentes 29 que corresponde al 25%, 35 manifiestan estar de acuerdo y representan el 31% y finalmente 32 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 28%.

Reconocen la mayoría de empleados que la organización no tiene, un alto grado de significación personal, por lo tanto es importante lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.

### 13. Le debo muchísimo a mi organización



**Gráfico N° 4.19.** Deberle muchísimo a la organización

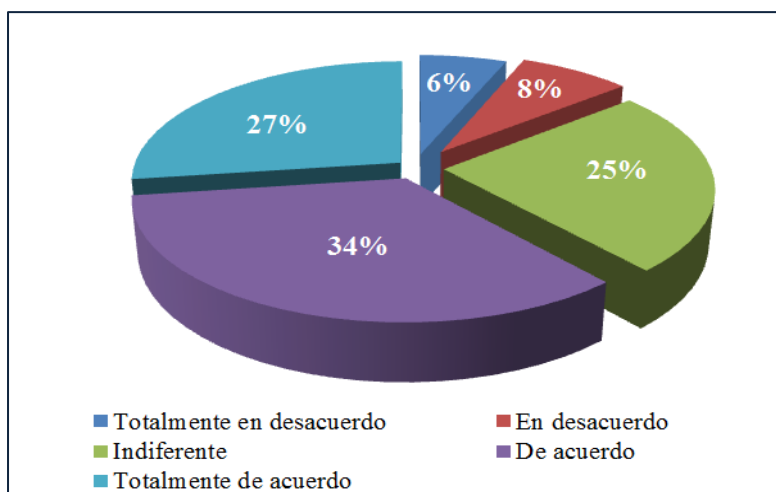
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 25 que son el 22% están totalmente en desacuerdo que le deben muchísimo a la organización, 38 en desacuerdo que es igual al 33%, indiferentes 19 que corresponde al 17%, 17 manifiestan estar de acuerdo y representan el 15% y finalmente 15 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 13%.

Se puede comprender entonces que los empleados consultados manifiestan que no le deben tanto a la organización, a más de la oportunidad laboral que le brinda a cada uno, de allí, que la implicación y el sentido de pertinencia son esenciales en el éxito, o fracaso de la empresa.

14. No me siento como parte de la familia en mi organización.



**Gráfico N° 4.20.** Sentirse como parte de la familia en la organización

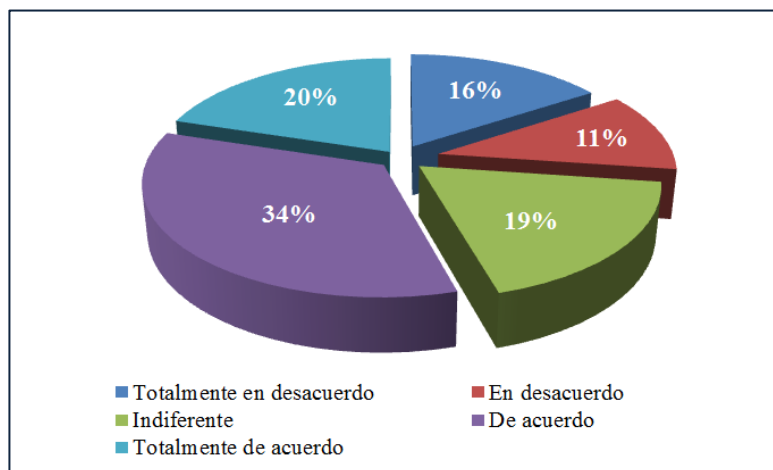
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 7 que son el 6% están totalmente en desacuerdo que no se sienten como parte de la familia en la organización, 9 en desacuerdo que es igual al 8%, indiferentes 28 que corresponde al 25%, 39 manifiestan estar de acuerdo y representan el 34% y finalmente 31 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 27%.

De la misma forma la mayoría revela que no se sienten como parte de la familia en la organización, compartir un espacio, materiales de trabajo, reuniones esporádicas no han suficientes para darle un clima de familiaridad al personal que labora en sus instalaciones.

15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.



**Gráfico N° 4.21.** Sentimiento de pertenencia hacia la organización

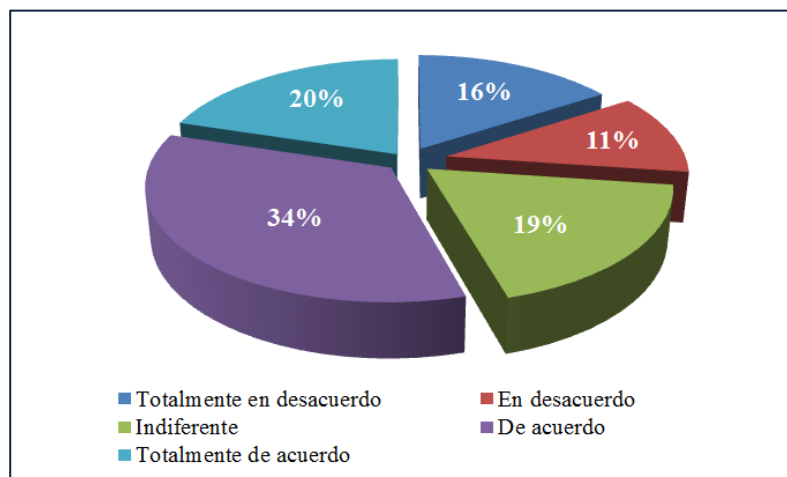
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 18 que son el 16% están totalmente en desacuerdo que no tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización, 13 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 21 que corresponde al 18%, 39 manifiestan estar de acuerdo y representan el 34% y finalmente 23 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 20%.

No todos los encuestados tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización como un aspecto básico para lograr la integración de todo el elemento humano que conforma la organización logrando que compartan la visión de la misma incluyendo otros apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados.

16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas.



**Gráfico N° 4.22.** Escasez de alternativas

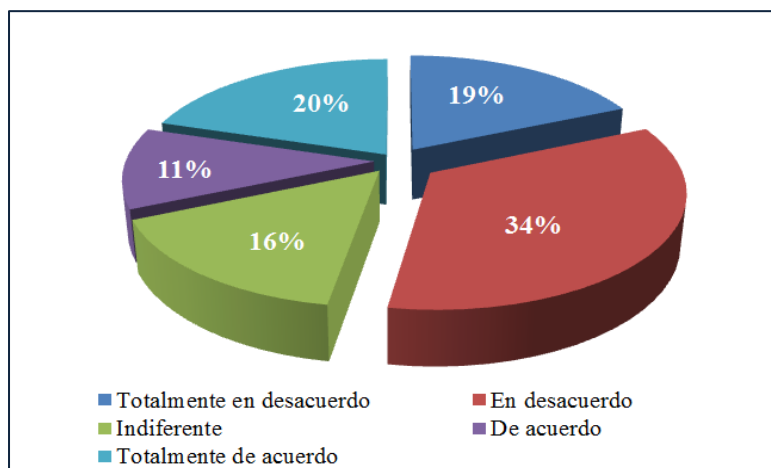
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 18 que son el 16% están totalmente en desacuerdo que una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas, 13 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 21 que corresponde al 18%, 39 manifiestan estar de acuerdo y representan el 34% y finalmente 23 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 20%.

El argumento principal para esta pregunta es que la situación económica y laboral del país no es de las mejores por lo tanto para la mayoría de encuestados una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas.

17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara.



**Gráfico N° 4.23.** Dificil dejar mi organización

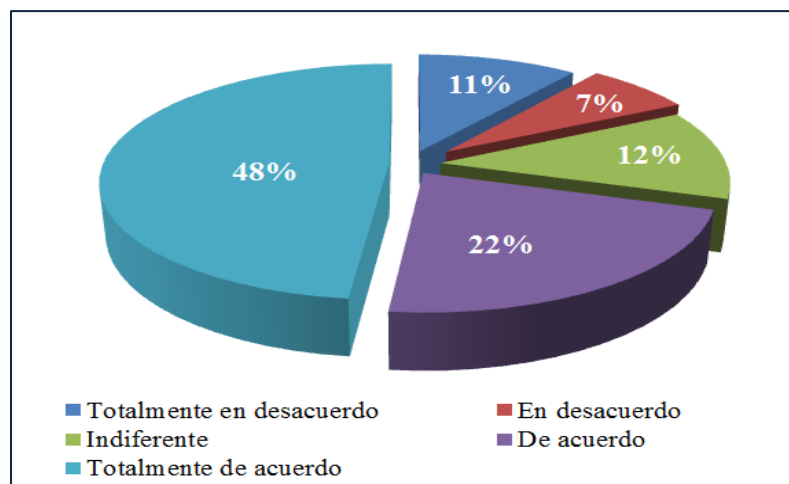
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 18 que son el 16% están totalmente en desacuerdo que sería muy difícil en este momento dejar la organización, incluso si lo desearan, 13 en desacuerdo que es igual al 11%, indiferentes 21 que corresponde al 18%, 39 manifiestan estar de acuerdo y representan el 34% y finalmente 23 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 20%.

Para esta pregunta los resultados revelan que no sería muy difícil en este momento dejar la organización, incluso si lo desearan, nada más sería cuestión de que se presente la ocasión adecuada para tomar la decisión en función de la mejor opción que ponga en perspectiva sus aspiraciones personales y profesionales.

18. No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización.



**Gráfico N° 4.24.** Emocionalmente vinculado(a) con la organización

**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 114 empleados encuestados que representan el 100%, 12 que son el 11% están totalmente en desacuerdo que no se sienten emocionalmente vinculados con esta organización, 8 en desacuerdo que es igual al 7%, indiferentes 14 que corresponde al 12%, 25 manifiestan estar de acuerdo y representan el 22% y finalmente 55 opinan estar totalmente de acuerdo y constituyen el 48%.

No se sienten emocionalmente vinculados con esta organización es lo que admiten más de la mitad de empleados consultados como una ausencia entre cumplimiento de objetivos y producción de confianza hacia la organización, la cual debería estar presente durante todo el proceso.

#### 4.2.1 Discusión de resultados

##### Comparación

Una vez obtenidos los resultados de la segunda encuesta a los trabajadores de la empresa Megaprofer S.A. se puede identificar las diferencias numéricas al comparar los porcentajes más altos en cada respuesta. Para ello se han seleccionado ocho preguntas que la investigadora ha considerado las más importantes para el siguiente cuadro, por ser un cuestionario amplio integrado por un total de 18 preguntas.

**Cuadro N° 4.2.** Comparación de resultados 2

<b>Preguntas</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	32%
2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	38%
6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	29%
8. Esta organización merece mi lealtad.	30%
10. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	30%
13. Le debo muchísimo a mi organización	33%
15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	34%
18. No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización.	48%

**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

##### Análisis

El propósito de esta encuesta fue el de analizar el Compromiso Organizacional en los trabajadores de la empresa Megaprofer S.A. por lo tanto al observar el cuadro anterior se puede evidenciar que el 32% admiten que si no hubiesen invertido tanto de sí en esta organización, considerarían trabajar en otra parte, asimismo 38% dicen que aunque resultara ventajoso para sí sienten que sea correcto renunciar a la organización ahora, el 29% contesta que no serían muy felices si trabajaran el resto de la vida en esta organización, el 30% opina que esta organización no merece su lealtad, el 30% no siente tampoco ninguna obligación de permanecer con mi

empleador actual, el 33% piensa que no le debe tanto a su organización, el 34% dicen no tener un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización y finalmente el 48% no se sienten emocionalmente vinculados con esta organización.

### **Interpretación**

Por lo tanto los resultados de las preguntas analizadas en sus porcentajes más altos de respuesta confirman que sí existe un escaso Compromiso Organizacional en los empleados y trabajadores de la empresa Megaprofer S.A. provocando en la misma altos índices de Rotación de Personal, que hasta el momento la organización no ha sabido solucionar.

### 4.3 Encuesta a empleados retirados de la organización

#### 1. ¿Qué es lo que más le gustó de trabajar en la empresa Megaprofer?

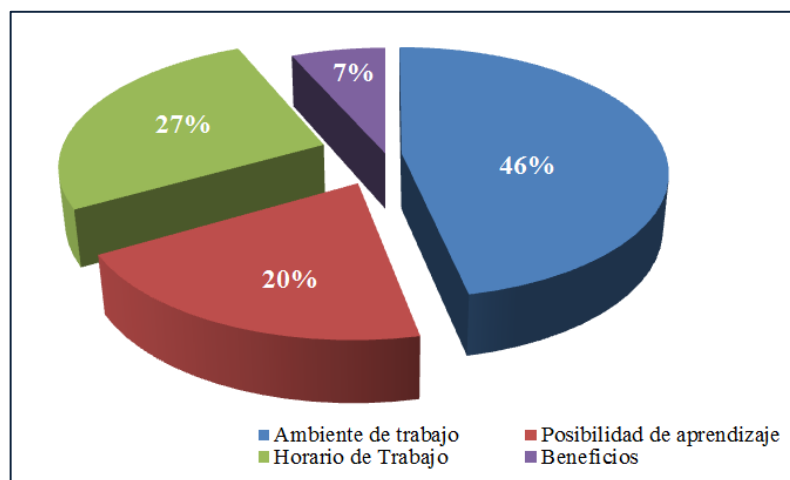


Gráfico N° 4.25. Lo que más le gustó de trabajar en Megaprofer.

Elaborado por: BUSTOS, Cristina (2015)

#### Análisis

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 7 que son el 47% manifiestan que lo que más les gustó de trabajar en la empresa Megaprofer era el ambiente de trabajo, 3 la posibilidad de aprendizaje que es igual al 20%, el horario de trabajo 4 que corresponde al 27%, 1 manifiesta que los beneficios y representa el 7%.

Un poco cercanas a la mayoría son las respuestas de los encuestados quienes manifiestan que lo que más les gustó de trabajar en la empresa Megaprofer era el ambiente de trabajo, que debe ser considerada por la organización para fortalecer dicho aspecto de forma estratégica.

## 2. ¿Cuál fue el motivo de salida de la empresa?

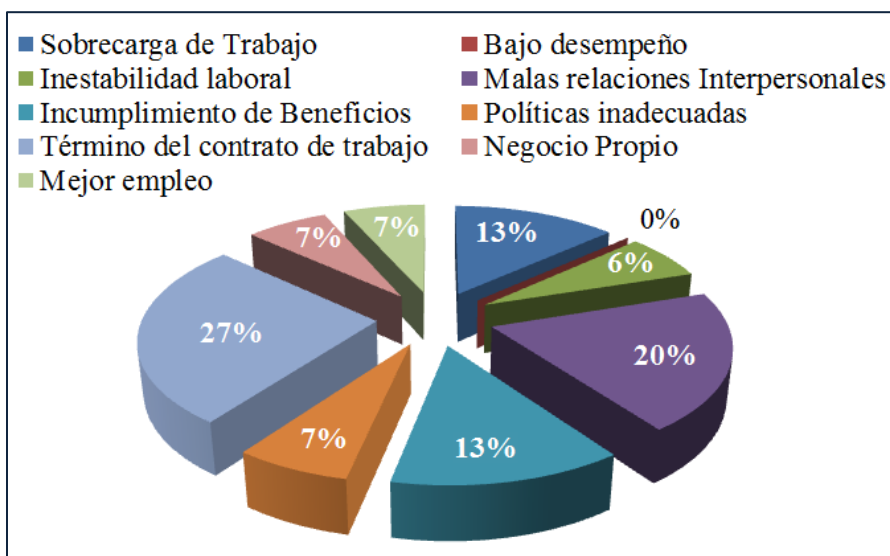


Gráfico N° 4.26. Motivo de salida de la empresa

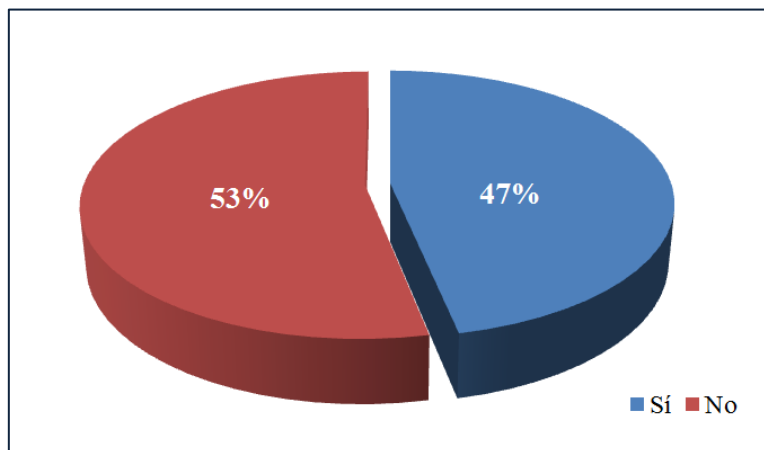
Elaborado por: BUSTOS, Cristina (2015)

### Análisis

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 2 que son el 13% manifiestan que su motivo de salida de la empresa fue la sobrecarga de trabajo, 1 la inestabilidad laboral que es igual al 7%, 3 las malas relaciones Interpersonales que corresponde al 20%, 2 el incumplimiento de beneficios que es el 13%, 1 políticas inadecuadas que es el 7%, 4 opinan que el término del contrato de trabajo que es igual al 27%, 1 un negocio propio que es el 7% y finalmente 1 que tuvo un mejor empleo y representa el 7%.

### 3. ¿Tuvo inconvenientes para desempeñarse en su puesto de trabajo?

#### 3.1. Recibió la inducción y capacitación adecuada



**Gráfico N° 4.27.** Inducción y capacitación

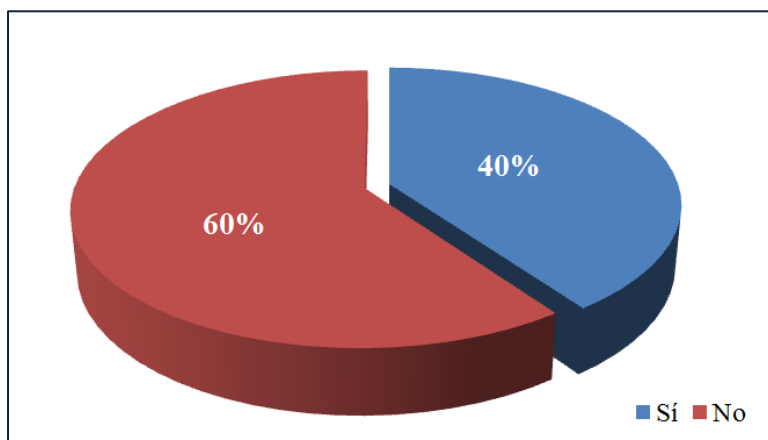
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 7 que son el 47% sí recibieron la inducción y capacitación adecuada, 8 que representa el 53% manifiestan que no.

Aunque la diferencia es mínima la mayoría opina que no recibieron la inducción y capacitación adecuada, pues fue un esfuerzo personal de cada empleado averiguar cuáles eran sus funciones y responsabilidades en el puesto asignado por la empresa y posteriormente fueron muy escasas las ocasiones en que recibieron una capacitación pertinente o acorde con sus funciones.

### 3.2. Estaba preparado para desempeñarse en el cargo asignado



**Gráfico N° 4.28.** Preparado para desempeñarse en el cargo asignado

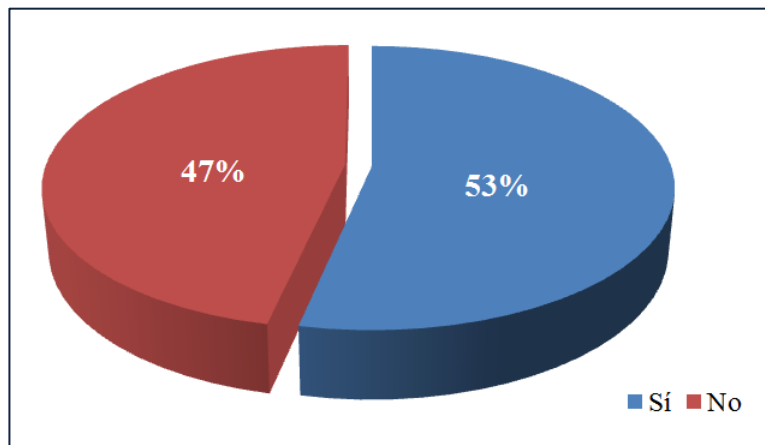
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 6 que son el 40% sí estaban preparados para desempeñarse en el cargo asignado, 9 que representan el 60% manifiestan que no.

No estaban preparados para desempeñarse en el cargo asignado es la respuesta de la mayoría de los encuestados, sin embargo unja vez conocidas sus funciones y responsabilidades llegaron a familiarizarse con ellas de manera que pudieron cumplir con cada una de la mejor manera en su momento.

### 3.3. Disponía de los recursos necesarios para desempeñarse



**Gráfico N° 4.29.** Recursos necesarios para desempeñarse

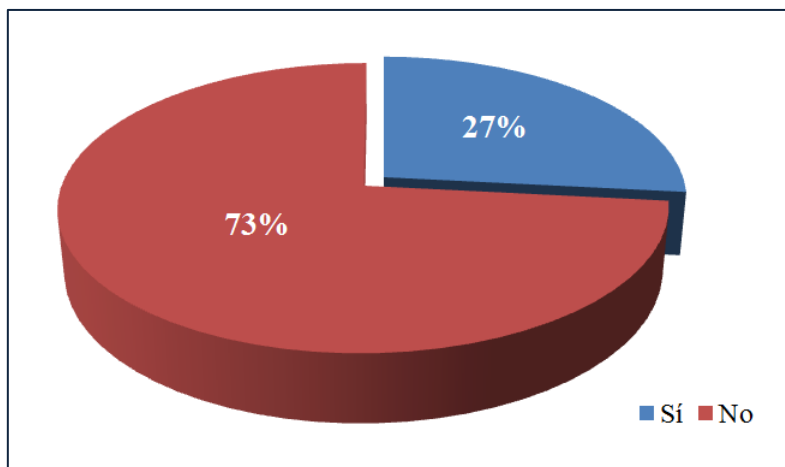
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 8 que son el 53% sí disponían de los recursos necesarios para desempeñarse, 7 que representan el 47% manifiestan que no.

Pocas fueron las ocasiones en que la empresa no disponía de los recursos necesarios para que sus empleados puedan desempeñarse en sus funciones lo reconocen sus empleados consultados y ya retirados de la organización, pues de haber sido así admiten que simplemente habría sido perjudicial para la misma empresa y sus compromisos para sus clientes.

### 3.4. Recibió reconocimiento por su trabajo



**Gráfico N° 4.30.** Recibió reconocimiento por su trabajo

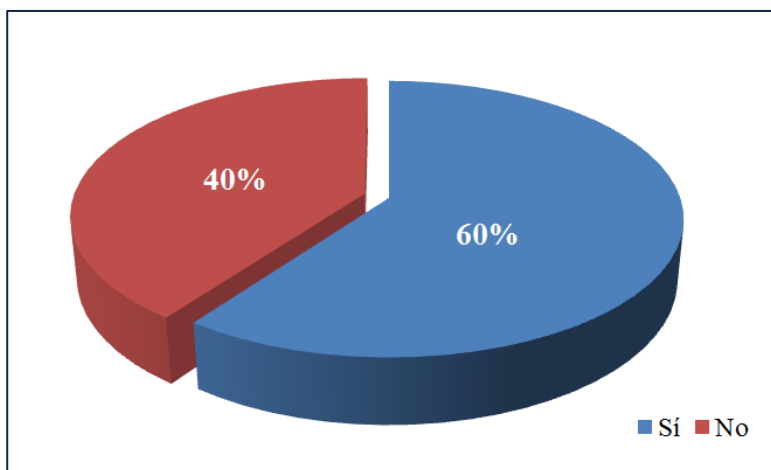
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 4 que son el 27% sí recibieron reconocimiento por su trabajo, 11 que representan el 73% manifiestan que no.

La mayoría admite que existió de parte de los directivos o jefes inmediatos un reconocimiento por su trabajo o por su desempeño, pues admiten que esa interacción y el contacto motivacional por lo general estuvieron ausentes, aunque eso no necesariamente significara algo monetario o material, sino únicamente unas palabras de aliento o de aprobación.

### 3.5. Contó con el equipo necesario de Seguridad Industrial para la tarea



**Gráfico N° 4.31.** Equipo necesario de Seguridad Industrial para la tarea

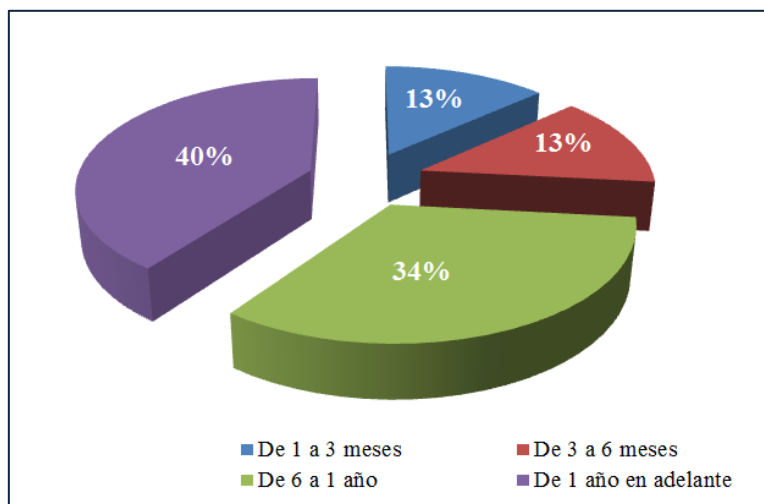
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 9 que son el 60% sí contaron con el equipo necesario de Seguridad Industrial para la tarea, 6 que representan el 40% manifiestan que no.

La mayoría de empleados consultados admite que sí fue una preocupación de la empresa brindarles el equipo de seguridad para el desempeño de sus actividades, pese a su resistencia a usarlo por su falta de costumbre y cultura preventiva ante posibles accidentes laborales.

#### 4. En sus experiencias laborales cual fue la mayor duración de tiempo



**Gráfico N° 4.32.** Experiencias laborales

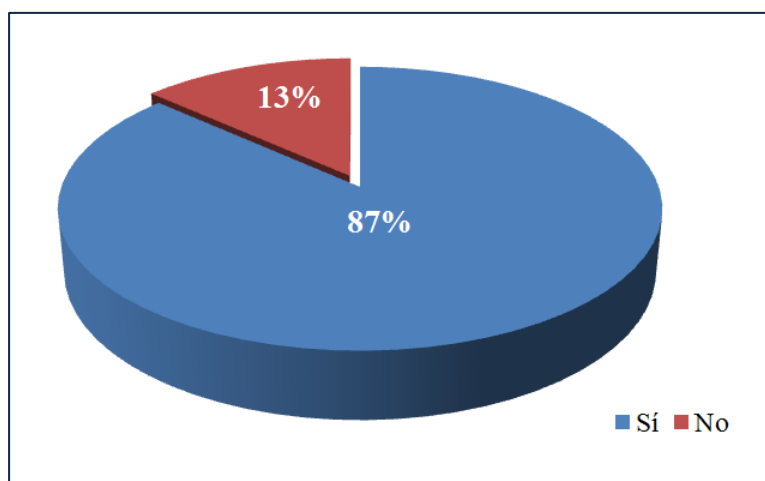
**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### **Análisis**

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 2 que son el 13% manifiestan que en sus experiencias laborales la mayor duración de tiempo fue de 1 a 3 meses, 2 de 3 a 6 meses que es igual al 13%, 5 de 6 meses a 1 año que corresponde al 33%, 6 manifiestan que de 1 año en adelante representan el 40%.

En sus experiencias laborales la mayor duración de tiempo en la organización ha sido de 1 año en adelante; seguido de 6 meses a 1 año, pues admiten que la motivación no fue en su momento un factor puntual que haga que el clima y la cultura estén en constante desarrollo, dándole el vigor, el movimiento o el impulso al empleado de continuar en su tarea.

## 5. ¿Considera urgente implementar mejoras en la empresa?



**Gráfico N° 4.33.** Implementar mejoras en la empresa

**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

### **Análisis**

De los 15 empleados encuestados que representan el 100%, 13 que son el 87% sí consideran urgente implementar mejoras en la empresa, 2 que representan el 13% manifiestan que no.

Los encuestados opinan que sí consideran urgente implementar mejoras en la empresa como una manera incondicional para poder afrontar los retos que tanto dentro de los procesos y la administración demanda al talento humano, para que exista una sensación adicional de compromiso al esfuerzo que realizan identificándose plenamente con la empresa.

### 4.3.1 Discusión de resultados

#### Comparación

Una vez obtenidos los resultados de la tercera encuesta a los trabajadores retirados de la empresa Megaprofer S.A. se puede identificar las diferencias numéricas al comparar los porcentajes más altos en cada respuesta. Para ello se han seleccionado ocho preguntas que la investigadora ha considerado las más importantes para el siguiente cuadro, por ser un cuestionario amplio integrado por un total de 5 preguntas.

**Cuadro N° 4.3.** Comparación de resultados 2

<b>Preguntas</b>	<b>Porcentaje</b>
2. ¿Cuál fue el motivo de salida de la empresa?	27%
3.4. Recibió reconocimiento por su trabajo	73%
5. ¿Considera urgente implementar mejoras en la empresa?	87%

**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

#### Análisis

El propósito de esta encuesta fue el de analizar la opinión resultados de la tercera encuesta a los trabajadores retirados de la empresa Megaprofer quienes dicen que el motivo de salida de la empresa fue el término del contrato de trabajo que es igual al 27%, así mismo el 73% no recibió en ningún momento algún tipo de reconocimiento por su trabajo, y el 87% considera urgente implementar mejoras en la empresa.

#### Interpretación

Por lo tanto los resultados de las preguntas analizadas en sus porcentajes más altos de respuesta confirman que sí existe un escaso Compromiso Organizacional en los empleados y trabajadores retirados de la empresa Megaprofer S.A. provocando en la misma altos índices de Rotación de Personal, que hasta el momento la organización no ha sabido solucionar.

#### 4.4 Verificación de Hipótesis

El compromiso organizacional en los empleados permite disminuir el Índice de Rotación de Personal en la empresa Megaprofer.

##### Variable Independiente

El Compromiso Organizacional

##### Variable Dependiente

Índice de Rotación de Personal

#### 4.4.1 Planteamiento de la hipótesis

##### Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>:** El compromiso organizacional en los empleados no permite disminuir el Índice de Rotación de Personal en la empresa Megaprofer.

**H<sub>1</sub>:** El compromiso organizacional en los empleados sí permite disminuir el Índice de Rotación de Personal en la empresa Megaprofer.

#### 4.3.2 Selección de nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el nivel de = 0 .05

Confiabilidad 95%

#### 4.4.3 Descripción de la población

Se ha seleccionado a los empleados de la empresa Megaprofer en vista de que existe ya un conocimiento sólido del problema planteado, lo cual se ajusta a los parámetros de la presente investigación. Para lo cual, se ha trabajado con el total de la población de 114 empleados, a su vez, este universo tiene 5% de error muestral.

#### 4.4.4 Especificación del estadístico

Se trata de un cuadrado de 3 columnas por 4 filas con la aplicación de la siguiente formula.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Cuadro N° 4.4.** Preguntas

Preguntas
3. No me importaría cambiar de empresa.
6. A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa
14. No me siento como parte de la familia en mi organización.
18. No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización.

**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

**Fuente:** Encuesta al Personal

#### 4.4.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad considerados de las 4 filas por 5 columnas.

$$gl=(c-1) (f-1)$$

$$gl=(5-1) (4-1)$$

$$gl= 12$$

Por lo tanto con 6 grados de libertad y con 5 nivel de significación en la tabla que  $X^2_{\tau}=18.549$ .

#### 4.4.6 Recolección de datos y cálculos estadísticos

**Cuadro N° 4.5.** Frecuencias Observadas

Preguntas	Alternativas					Total
	TD	ED	IN	DA	TD	
3. No me importaría cambiar de empresa.	24	27	23	23	17	114
6. A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa	12	10	29	38	25	114
14. No me siento como parte de la familia en mi organización.	7	9	28	39	31	114
18. No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización.	12	8	14	25	55	114
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>94</b>	<b>125</b>	<b>128</b>	<b>456</b>

**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

**Fuente:** Encuesta al Personal

**Cuadro N° 4.6.** Frecuencias Esperadas

Preguntas	Alternativas					Total
	TD	ED	IN	DA	TD	
3. No me importaría cambiar de empresa.	13,75	13,5	23,5	31,25	32	114
6. A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa	13,75	13,5	23,5	31,25	32	114
14. No me siento como parte de la familia en mi organización.	13,75	13,5	23,5	31,25	32	114
18. No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización.	13,75	13,5	23,5	31,25	32	114
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>94</b>	<b>125</b>	<b>128</b>	<b>456</b>

**Elaborado por:** BUSTOS, Cristina (2015)

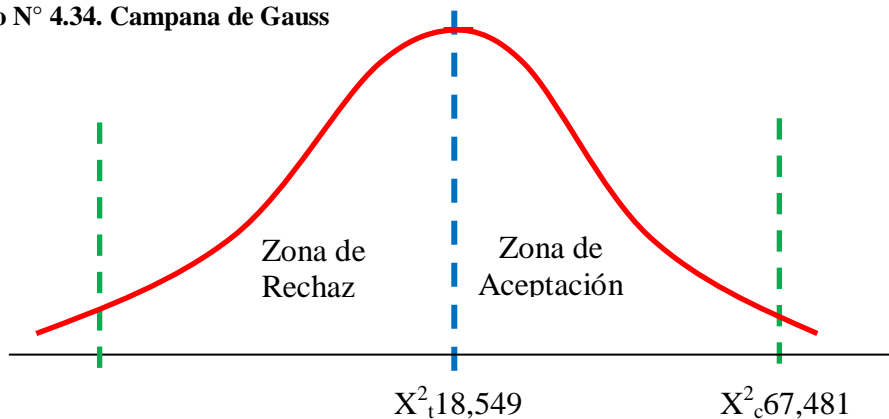
**Fuente:** Encuesta al Personal

**Cuadro N° 4.7.** Cálculo de  $\chi^2$ 

O	E	(O-E) <sup>2</sup> /E
24	13,75	7,641
12	13,75	0,223
7	13,75	3,314
12	13,75	0,223
27	13,5	13,500
10	13,5	0,907
9	13,5	1,500
8	13,5	2,241
23	23,5	0,011
29	23,5	1,287
28	23,5	0,862
14	23,5	3,840
23	31,25	2,178
38	31,25	1,458
39	31,25	1,922
25	31,25	1,250
17	32	7,031
25	32	1,531
31	32	0,031
55	32	16,531
<b>Chi<sup>2</sup></b>		<b>67,481</b>

Elaborado por: BUSTOS, Cristina (2015)

Fuente: Encuesta al Personal

**Gráfico N° 4.34.** Campana de Gauss

Elaborado por: BUSTOS, Cristina (2015)

Fuente: Encuesta al Personal

#### 4.4.7 Decisión

Con 12 grados de libertad y 5% de significancia, aplicando la prueba  $X^2$  ( $\chi^2$ ) se tiene que el valor a tabular es igual  $X^2_t=18.549$ ; se ha calculado el valor de  $X^2$  que alcanza a  $X^2_c=67,481$ ; el cual es mayor, lo que implica que se rechaza la hipótesis nula; y se acepta la alterna que dice: El compromiso organizacional en los empleados sí permite disminuir el Índice de Rotación de Personal en la empresa Megaprofer.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. Plan de actividades para mejorar el Compromiso Organizacional del Personal de la empresa Megaprofer S.A.:**

##### **5.1.1. Objetivos:**

###### **Objetivo General:**

- Elaborar un plan de intervención para mejorar el Compromiso Organizacional del Personal de la empresa Megaprofer S.A.

###### **Objetivos Específicos:**

- Identificar el problema de intervención
- Identificar las características del problema
- Diseñar actividades para mejorar el Compromiso Organizacional del Rotación de Personal.

##### **5.1.2. Conceptualización:**

Las actividades que se han elaborado, fueron diseñadas en función de los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de la información y que se detallan a continuación: cada actividad va enfocada a solucionar las necesidades encontradas en la información recabada, encaminada a cumplir los tres componentes como: Afectivo, Continuidad y Normativo.

##### **5.1.3. Características de la Falta de Satisfacción Laboral:**

En base a los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos a cada uno de los involucrados en el proceso de desarrollo de la investigación, de los mismos que se logró determinar que las características de la Falta de Satisfacción Laboral en la empresa Megaprofer S.A. son las siguientes:

- Desmotivación al equipo de trabajo
- Tensión en el ambiente de Trabajo
- Falta de Compromiso con la empresa
- Falta de reconocimiento por el trabajo
- Escasa inducción y capacitación
- Mínimo sentido de pertenencia hacia la organización

## Afectivo

### Actividad 1

<p><b>Nombre de la actividad</b> Reclutando y dando la Bienvenida:</p>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b> Generar confianza desde el primer día de trabajo mediante un clima de cordialidad y se genere desde ese momento un compromiso con la empresa.</p>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b> Exponer utilizando diapositivas lo fundamental que es desde el primer acercamiento a la organización, se genere un ambiente de apoyo y certidumbre en los candidatos potenciales. En estos procesos iniciales la clave está en la transparencia y la objetividad, así como un proceso de inducción que establezca la base de un ambiente de confianza. La inducción es de los principales momentos en los que se establece el contrato psicológico en los colaboradores y se genera el compromiso. Es muy importante hacer un recorrido por las partes más cercanas de la empresa para presentar al “nuevo”, llamándolo por su nombre y presentándose cada uno por el suyo y luego su cargo y de ser necesario título académico. Además de que conozca las áreas o estamentos que integran la empresa, área de copiado, sala de reuniones, bar, baños, etc.</p>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b> Asimismo es importante que después de la inducción se lleve a cabo un seguimiento de la integración del colaborador de nuevo ingreso en la organización, así como el apoyo de los miembros del área y de Recursos Humanos lo que refuerza el interés genuino hacia la persona. Por otro lado, el favorecer el reclutamiento interno hace que los colaboradores perciban el compromiso de la organización hacia ellos, lo que estimula el deseo de responder de manera recíproca.</p>	
<p><b>Materiales:</b> Proyector Hojas Esferográficos Computador Material didáctico</p>	<p><b>Tiempo:</b> Indefinido</p>

## Actividad 2

<p><b>Nombre de la actividad</b></p> <p>Hablando/Escuchando</p>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <p>Reconocer la importancia de ser atendidos y escuchados por los niveles jerárquicos inmediatos, en cuanto a sugerencias, pedidos, reclamos, opiniones, etc.</p>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <p>Capacitar al personal sobre la importancia de mantener una efectiva comunicación interna en la organización y procurar que existan los canales suficientes para compartir información de manera continua y para escuchar a los empleados. Es más probable que un empleado se comprometa de mayor manera con su organización cuando las estrategias que se llevan a cabo toman en cuenta sus necesidades e intereses.</p> <p>De hecho es necesario que el empleador anticipe este paso tomando la iniciativa al solicitar su opinión al empleado de manera apropiada, de modo que sea en un momento para ambas partes y en consenso.</p>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <p>Se eleva la autoestima del empleado.</p> <p>Se siente integrado en la organización</p> <p>Participa con más entusiasmo e interés</p>	
<p><b>Materiales:</b></p> <p>Mail, u comunicador institucional</p> <p>Oficios o solicitudes</p> <p>Llamada telefónica</p> <p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Esferográficos</p> <p>Material didáctico</p>	<p><b>Tiempo:</b></p> <p>El que se establezca entre ambas partes.</p>

### Actividad 3

<p><b>Nombre de la actividad</b></p> <p>Compartiendo</p>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <p>Lograr en la organización un sentido de equidad y justicia.</p>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <p>Realizar la actividad de información de retribuciones, incentivos y beneficios. En este sentido es importante que exista un sentido de equidad y justicia dentro de las estrategias de compensación, a través de prácticas como encuestas de sueldos y salarios, tabuladores salariales elaborados con base en sistemas objetivos de valuación de puestos, paquetes de beneficios acorde. Además es muy importante asegurar que los empleados comprendan de qué se compone su paquete de compensación asegurando su comunicación y aclarar dudas.</p> <p>El sentido de desconfianza parte del mismo hecho de recibir incluso su salario, cuando no se le ha aclarado qué tipo de descuentos se le han hecho y por qué motivos, además de los incentivos que se supone van en general para todos buscando su bienestar y mejor desempeño en la empresa.</p>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <p>Genera confianza en el empleado.</p> <p>Comprende que hay orden y equidad para todos.</p> <p>Desempeña con más entusiasmo su trabajo al saber que recibirá lo justo.</p>	
<p><b>Materiales:</b></p> <p>Roles de pago</p> <p>Bonos de incentivo</p> <p>Paquetes de beneficios</p>	<p><b>Tiempo:</b></p> <p>Indeterminado</p>

#### Actividad 4

<p><b>Nombre de la actividad</b></p> <p>Reconocimiento</p>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <p>Reconocer el esfuerzo del trabajador como una forma de motivar su desempeño laboral.</p>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <p>Analizar mediante charlas motivacionales la importancia de los reconocimientos laborales. Es clave que todos en la organización, sin importar el nivel jerárquico o área en el que se desempeñen, tengan la oportunidad de ser reconocidos. Es altamente motivante para los colaboradores el que sus esfuerzos y contribuciones se reconozcan, tanto a nivel institucional como por parte de los líderes. Por otra parte, es importante que los sistemas de recompensa o reconocimiento monetario sean basados en la meritocracia para que sean percibidos como justos y motivadores.</p> <p>Incluso no precisa realizarse un evento para entrega de cheques, bonos, o cualquier tipo de reconocimiento material, en un momento apropiado y de forma personal muchas veces es más que suficiente unas simples palabras de aliento y gratitud por el esfuerzo realizado.</p>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <p>Sabe que su esfuerzo no pasó desapercibido</p> <p>Reconoce que hay alguien que si da cuenta y está pendiente del desempeño de quienes laboran en la empresa</p> <p>Motiva su desempeño y realiza sus actividades con mayor compromiso.</p>	
<p><b>Materiales:</b></p> <p>Correo institucional</p> <p>Carta de gratitud o reconocimiento</p> <p>Placa de reconocimiento</p>	<p><b>Tiempo:</b></p> <p>En cualquier momento</p>

## Continuidad

### Actividad 5

<p><b>Nombre de la actividad:</b> Desarrollando</p>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b> Demostrar que la capacitación permanente asegura un sentido de motivación y un reconocimiento de las fortalezas de los empleados en sus áreas.</p>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b> Programar capacitaciones frecuentes de manera que proporcione un sentido de auto-eficacia en los empleados y resulta altamente motivador ya que hace que los empleados, al sentir que están invirtiendo en ellos, perciban su talento que es valorado dentro de la organización. Además es muy importante que luego de cada capacitación se dé una constante retroalimentación de los líderes hacia los empleados de sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, al mismo tiempo que se involucren en el diseño de su plan de carrera. Es decir las capacitaciones no deben de quedar aisladas ya que esto resulta ser una inversión por parte de la empresa en su talento humano de modo que se pueda saber con precisión de qué forma contribuyó esa capacitación en mejorar el desempeño del empleado.</p>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b> Proporciona un sentido de auto-eficacia Los empleados valoran que se invierta en la actualización de sus conocimientos. Se reconocen sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.</p>	
<p><b>Materiales:</b> Programa de cursos de capacitación Formatos de retroalimentación y valoración de destrezas adquiridas Proyector Computador Esferográficos</p>	<p><b>Tiempo:</b> Acorde a un cronograma de capacitaciones</p>

## Actividad 6

<p><b>Nombre de la actividad</b></p> <p>Satisfacción laboral</p>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <p>Analizar si estoy contento en mi trabajo</p> <p>Identificar si existe sentido de pertenencia.</p> <p>Mejorar la actitud de trabajo</p>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <p>Exponer con diapositivas las características en los puestos de trabajo: que representen retos alcanzables para los empleados y que puedan ser ejecutados con un grado de autonomía suficiente para aumentar la auto-eficacia en los empleados. El aumentar el conocimiento y el expertise, se aumenta el compromiso, la autoeficacia y la autoestima.</p> <p>Se debe hacer hincapié en que ninguna es menos importante que otra, el nivel directivo debe reflejar de manera clara y precisa cuál es el objetivo general de la empresa y de qué manera aporta cada uno a lograrlo dentro del plan global.</p> <p>De esta manera cada empleado sabrá perfectamente que su función es importante así como su aporte individual.</p>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <p>Sentido de pertinencia.</p> <p>Reconoce plenamente sus funciones en la organización.</p> <p>Sabe del objetivo principal de la empresa y contribuye para lograrlo.</p>	
<p><b>Materiales:</b></p> <p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Esferográficos</p> <p>Material didáctico</p>	<p><b>Tiempo:</b></p> <p>Indeterminado</p>

**Actividad 7**

<b>Nombre de la actividad:</b>	
La actitud	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
Percibir que existe un sentido de congruencia interna.	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
Análisis de las bases del compromiso hacia la organización con los empleados perciban de modo que asimilen la congruencia interna. El que las prácticas y los programas estén en consonancia con la misión, visión y los valores organizacionales hace que los empleados perciban a sus organizaciones como creíbles. Otro aspecto importante en este sentido es que los empleados comprendan la trascendencia de su trabajo en los logros organizacionales y que sientan orgullo por su organización	
<b>Efectos de la Actividad:</b>	
El empleado sabe que pueden confiar en él y él en los demás Sabe que existe una estrecha relación entre la misión, visión y los valores de la empresa	
<b>Materiales:</b>	<b>Tiempo:</b>
Proyector	Permanente
Computador	
Esferográficos	
Material didáctico	

**Actividad 8**

<b>Nombre de la actividad</b>	
Lealtad a la organización	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
Reconocer que el empleado es tratado con respeto, como un ser humano por sus líderes empresariales.	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
Charla acerca de lo importante que los empleados perciban que son tratados como seres humanos, con necesidades e intereses, más que simplemente como “máquinas productivas” genera lealtad hacia sus líderes y su organización.	
La percepción de apoyo es una de las bases para crear un ambiente virtuoso de reciprocidad en la organización y es un vehículo importante en el desarrollo del compromiso.	
La empresa genera además lealtad cuando cumple lo que promete, y no permite que se genere anhelos incumplidos en sus empleados generando desconfianza y desde luego disminuya el sentido de lealtad y compromiso a la organización.	
<b>Efectos de la Actividad:</b>	
Internamente genera sentimientos de interés, unión, solidaridad.	
Externamente mediante el desempeño de sus funciones.	
<b>Materiales:</b>	<b>Tiempo:</b>
Proyector	Esta actividad se podrá realizar 2 veces al año, el coordinador de Talento Humano.
Computador	
Esferográficos	
Material didáctico	

## Normativo

### Actividad 9

<p><b>Nombre de la actividad</b></p> <p>Control de Actividades</p>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <p>Monitorear el desarrollo de las actividades normales de todos los departamentos así como su hora de ingreso y salida para el cumplimiento de la jornada normal de trabajo.</p>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <p>El departamento de Talento Humano, junto con las jefaturas llevará un mejor control de las actividades laborales de todo el personal, con la finalidad de verificar el cumplimiento de laborales y responsabilidad en la ejecución de las mismas, asumiendo que el personal no estaba acostumbrado a que se lleve este tipo de control riguroso, el Jefe de Talento Humano difundirá las nuevas políticas y procedimientos para evitar conflictos con el personal.</p> <p>Se entregará un reporte mensual a los jefes de los departamentos para una retroalimentación junto al personal a su cargo.</p>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <p>El personal asumirá nuevas responsabilidades al realizar sus actividades, sean dentro o fuera de la institución, brindando más importancia al cumplimiento íntegro de las mismas.</p>	
<p><b>Materiales:</b></p> <p>Correo institucional</p> <p>Registros de asistencia</p>	<p><b>Tiempo:</b></p> <p>El control será durante todos los días de trabajo.</p>

**Actividad 10**

<b>Nombre de la actividad</b>	
Empoderamiento Laboral	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
Desarrollar un sentimiento de empoderamiento en todos los trabajadores para que realicen sus actividades de la mejor manera.	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
Capacitar a todos los jefes de cada departamento sobre el empowerment, para que puedan difundir la información a su personal a través de réplicas constantes, entregándoles nuevas responsabilidades y la potestad para tomar decisiones de significancia para la compañía. Cada asesor o funcionario podrá aportar en las actividades que realice y que beneficie a la compañía. Dentro de cada departamento con la guía del jefe inmediato se tomarán decisiones precisas y confiables que mejoren el resultado de su trabajo, sin deslindarse de las políticas de control y prevención.	
<b>Efectos de la Actividad:</b>	
Esta actividad generaría constancia en todo el personal y sentimientos de participación y amor su trabajo.	
<b>Materiales:</b>	<b>Tiempo:</b>
Información sobre el empowerment. Folletos Esferográficos Proyector Computador	La actividad se podrá llevar a cabo en todo momento durante el horario normal de trabajo.

**Actividad 11**

<b>Nombre de la actividad</b>	
Reuniones de Trabajo	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
Identificar las oportunidades de mejora y fortalezas de la empresa según la opinión de todo el personal.	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
Todos los trabajadores de la empresa escribirán 3 o más cosas negativas y 3 o más cosas positivas de la empresa, de manera anónima, luego se reunirán en una urna y se las leerán en una reunión con todo el personal de cada departamento y se socializarán, proponiendo posibles soluciones frente a cada aspecto negativo. Se fortalecerán y felicitarán por los aspectos positivos, los líderes serán los jefes de cada departamento, y el líder general que realizará la misma actividad con los jefes de primera línea será el gerente y viceversa.	
<b>Efectos de la Actividad:</b>	
El personal podrá tener la oportunidad de dar a conocer sus opiniones, generando un sentimiento de cooperación, participación y reciprocidad.	
<b>Materiales:</b>	<b>Tiempo:</b>
Hojas	Esta actividad se realizará durante 2 horas dividiendo al personal comercial y administrativo por lo menos 3 veces año, los guías serán los jefes de cada departamento y el gerente general.
Esferográficos	
Urnas	
Material didáctico	

**Actividad 12**

<b>Nombre de la actividad</b>	
Análisis de los objetivos y metas del cargo y de la Institución.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
Capacitar al personal sobre los objetivos y metas que debe alcanzar en su cargo y en la empresa.	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
Realizar una actividad de formación con cada departamento de la institución, mediante una reunión donde se dé a conocer las metas que cada colaborador debe alcanzar y las que se proponen para mejorar su trabajo posteriormente se expondrá cuáles son los objetivos de la institución a corto y a largo plazo. Existirán líderes que serán los jefes inmediatos de cada departamento, los cuales estarán a cargo de sus equipos para aclarar dudas y dirigir las reuniones y charlas de capacitación. El Gerente General, Gerente Comercial y el Administrador Ejecutivo, intervendrán para explicar todos los detalles del proceso.	
<b>Efectos de la Actividad:</b>	
El personal propondrá y conocerá cuáles son sus objetivos, metas y competencias, también se acordará cómo llevarlas a cabo para mejorar su desempeño y la calidad de su trabajo.	
<b>Materiales:</b>	<b>Tiempo:</b>
Hojas	El tiempo de duración estimado de la capacitación será de 1 hora, por departamento, y 1 hora para el análisis de los objetivos de toda la institución.
Esferoográficos	
Proyector	
Computador	

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- A lo largo del trabajo de investigación se pudo observar que el desarrollo del personal es una actividad muy valorada tanto por los empleados como por los directivos de la empresa. Por parte de la empresa se ha buscado lograr beneficios y mejores resultados, desarrollando al personal involucrado, mientras que el empleado ha buscado únicamente alcanzar sus beneficios personales.
- Mediante la aplicación de instrumentos de recolección de la información se pudo evidenciar que no hay un sentido de lealtad ni de pertinencia en los empleados de la organización y mencionan estar dispuestos a involucrarse con otra empresa de presentarse la ocasión.
- Dentro de los múltiples motivos para abandonar la organización se pudo detectar que los empleados retirados manifiestan un regular ambiente regular, que luego dio como resultado un bajo desempeño laboral.
- Para la mayoría de empleados es muy difícil dejar la organización, incluso si lo desearan, el argumento principal es que la situación económica y laboral del país no es de las mejores por lo tanto una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas.
- No existe en la organización ninguna alternativa de solución, que permita mejorar el Compromiso Organizacional del Personal de la empresa Megaprofer S.A hacia un buen desempeño. Llevando a cabo el proceso de evaluación se identificaron oportunidades de mejora, las mismas que proponen objetivos de cumplimiento para mejorar el desempeño.

## 6. 2 Recomendaciones

- Es necesario la aplicación de herramientas o instrumentos de medición de la satisfacción y motivación del personal cada tres meses, con el objetivo de identificar posibles oportunidades de mejora y poder trabajar en busca de beneficios para el personal y la institución.
- Una de las principales actividades de talento humano es trabajar por la formación y el desarrollo del personal, por esta razón se deberá evaluar por lo menos una vez al año el desempeño del personal y apoyar a las jefaturas en el transcurso de la evaluación para minimizar los errores y conflictos que pueden surgir en el proceso.
- Se deben buscar otras alternativas de satisfacción que se encuentren enfocadas a mejorar el desempeño, direccionando adecuadamente el trabajo y el esfuerzo de los colaboradores con la finalidad de que el personal se sienta satisfecho y feliz con su trabajo.
- Se recomienda llevar a cabo las actividades diseñadas, con el objetivo de mejorar el desempeño del personal y satisfacer plenamente las necesidades básicas que pueden afectar a su rendimiento laboral y perjudicar el trabajo que realizan diariamente.
- Es importante capacitar al personal sobre los beneficios que ofrece la institución, para que los conozcan, recuerden y valoren. De la misma manera se debe trabajar por acceder a nuevos incentivos que cubran las necesidades del personal.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Calderón, S. (2009). *Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones*. Tesis de Grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal, un enfoque hacia la calidad*. Segunda Edición. Bogotá: Eco.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia: McGraw – Hill Interamericana. S.A.
- Claire, M. (2003). *Compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa privada de la ciudad de La Paz*. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana. Segunda Edición. Bogotá: Ecoe.
- Córdova, Carmen Elena. (2007). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de Trabajo temporal*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de ciencias Económicas y sociales. Escuela de Ciencias Especiales.
- Davis, Keith. y Newstrom, John. (1990). *El Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional*. Segunda Edición. México.
- De Frutos, B., Ruiz. M.A. y San Martín, R. (1998). *Análisis Factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso organizacional*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (2001). *Compromiso Organizacional Basado en el Modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones*. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.

- Mowday, R. (2002). *The Measurement of Organizational Commitment Journal of Vocational Behavior*. No. 14.
- Porter, D. (2004). *Studies in organizational behavior and management*. Segunda Edición. Londres.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Ed. Granica. Madrid.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

<b>Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria</b>		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
#	Planteamiento					
<p><b>Objetivo:</b> Conocer el grado de intención que tienen los empleados para renunciar la empresa.</p> <p><b>Dirigido a:</b> Personal de la empresa</p> <p><b>Instrucciones:</b> Por favor, señalar con una X la respuesta que sea de su elección.</p>						
1	Para mí este trabajo es provisional					
2	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa					
3	No me importaría cambiar de empresa					
4	Mi lugar de trabajo queda muy lejos mi vivienda					
5	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual					
6	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa					
<b>Obtenido:</b>						
<b>Resultado</b>						
Alta						
Media						
Baja						

## Anexo 2. Cuestionario de Compromiso Organizacional

<b>Cuestionario de Compromiso Organizacional</b> <b>Objetivo:</b> Identificar el grado de compromiso que tienen los empelados hacia la empresa. <b>Dirigido a:</b> Personal de la empresa <b>Instrucciones:</b> Lea cuidadosamente los 18 Planteamientos. Por favor, señalar con una X la respuesta que sea de su elección.		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
#	Planteamiento					
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte					
2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora					
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas					
4	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
5	Si renunciara a la organización, pienso que tendría muy pocas alternativas					
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento					
8	Esta organización merece mi lealtad					
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios					
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual					
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella.					
12	Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal.					
13	Le debo muchísimo a mi organización					
14	No me siento como parte de la familia en mi organización					
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización					
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas					
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara					
18	No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización					
<b>Resultado obtenido:</b>						
<b>Nivel de Compromiso:</b>						
<b>Grado de Compromiso por Dimensiones: Afectiva ( ) Normativa ( )</b>						
<b>Pertenencia ( )</b>						
<b>Normativa ( )</b>						

### Anexo 3. Encuesta

#### ENCUESTA

**Objetivo:** Conocer ciertos aspectos de su trabajo que se relacionen con su salida en la empresa.

**Departamento y/o Sección:**

**Cargo desempeñado:**

**Fecha de ingreso:**

**Fecha de salida:**

**Por favor, señalar con una X la respuesta que sea de su elección.**

**1. ¿Qué es lo que más le gusto de trabajar en la empresa Megaprofer?.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabajo        | <input type="checkbox"/> Horario de Trabajo |
| <input type="checkbox"/> Posibilidad de aprendizaje | <input type="checkbox"/> Beneficios         |

**2. ¿Cuál fue el motivo de salida de la empresa?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sobrecarga de Trabajo            | <input type="checkbox"/> Políticas inadecuadas           |
| <input type="checkbox"/> Bajo desempeño                   | <input type="checkbox"/> Terminó del contrato de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Inestabilidad laboral            | <input type="checkbox"/> Negocio Propio                  |
| <input type="checkbox"/> Malas relaciones Interpersonales | <input type="checkbox"/> Mejor empleo                    |
| <input type="checkbox"/> Incumplimiento de Beneficios     |  |

**3. ¿Tuvo inconvenientes para desempeñarse en su puesto de trabajo?.**

SI NO

- Recibió la inducción y capacitación adecuada
- Estaba preparado para desempeñarse en el cargo asignado
- Disponía de los recursos necesarios para desempeñarse
- Recibió reconocimiento por su trabajo
- Conto con el equipo necesario de Seguridad Industrial para la tarea

**4. En sus experiencias laborales cual fue la mayor duración de tiempo**

- De 1 a 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 a 1 año
- De 1 año en adelante

**5. Que mejoras sugeriría a la empresa?**

