

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JACKELINE PATRICIA DURÁN NAVEDA**, con CC. **172565822-1**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“EVALUACIÓN DE LOS NIVELES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL CLUSTER ECUADOR & PERÚ DE BOEHRINGER INGELHEIM PARA EL AÑO 2017-2018**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, febrero 2019



**JACKELINE PATRICIA DURÁN NAVEDA**  
CC. **172565822-1**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACION PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

TÍTULO

EVALUACIÓN DE LOS NIVELES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y  
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL CLUSTER ECUADOR & PERÚ DE  
BOEHRINGER INGELHEIM PARA EL AÑO 2017 - 2018.

NOMBRE

JACKELINE PATRICIA DURÁN NAVEDA

DIRECTORA

WILMA RIERA VASQUEZ

QUITO, 2018

ÍNDICE	
ÍNDICE DE TABLAS .....	3
ÍNDICE DE FIGURAS .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
DEDICATORIA .....	4
RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO .....	2
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	7
2. Compromiso Organizacional .....	7
2.1.2 Definición e importancia .....	8
2.1.3 Características .....	9
2.2 Tipos de Compromiso Organizacional .....	10
2.4 Factores de influencia .....	13
2.4.1 Liderazgo .....	13
2.4.2 Cultura organizacional .....	15
2.4.3 Motivación .....	16
2.4.4 Compensación y beneficios .....	17
2.4.5 Satisfacción laboral .....	19
2.4.6 Atrincheramiento .....	20
2.5 Instrumento de medición .....	22
2.5.1 Herramienta de medición .....	23
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO .....	28
3. Tipo de proyecto .....	28
3.1 Alcance de proyecto .....	28
3.2 Diseño de instrumentos .....	28
3.3 Población y muestra .....	29

3.4	Levantamiento de información .....	29
3.5	Procesamiento de datos.....	29
3.6	Análisis de la información .....	35
CAPITULO 4. PROPUESTA .....		37
4.	Introducción.....	37
4.1	Objetivos.....	37
4.2	Propuesta.....	38
4.3	Propuesta.....	43
4.4	Matriz Marco Lógico .....	44
4.5	Sostenibilidad.....	45
4.6	Monitoreo.....	45
4.7	Evaluación .....	45
4.8	Destinatarios .....	46
4.10	Cronograma .....	47
CONCLUSIONES.....		48
RECOMENDACIONES .....		50
BIBLIOGRAFÍA .....		51
ANEXOS .....		55
	Anexo 1: Adaptación del cuestionario UWES. ....	55
	Anexo 2: Consentimiento informado.....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	27
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	30
Tabla 4.....	31
Tabla 5.....	39
Tabla 6.....	40
Tabla 7.....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de cargos, por Boehringer Ingelheim del Ecuador. (2017).....	3
Figura 2. Cuestionario Gallup-Q12.....	23
Figura 3: Promedio de la sub escala de absorción.....	31
Figura 4. Promedio de la sub escala de dedicación.....	32
Figura 5. Promedio de la sub escala de vigor.....	33
Figura 6. Resultados totales por género.....	33
Figura 7. Resultados totales por área.....	34
Figura 8. Resultados totales por edad.....	34
Figura 9. Resultados totales antigüedad.....	35

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres, por el amor y apoyo incondicional durante esta trayectoria. A mi hermana, por ser mi mejor amiga y confidente en todo momento. A Boehringer Ingelheim por abrirme las puertas y en especial, mi jefa Carolina, por la confianza, enseñanza y la apertura para guiarme en este camino. A mi maestra, Wilma por la paciencia y dedicación para llevar a cabo este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mi familia: Patricio, Jackeline y Anny.

## **RESUMEN**

En el presente estudio se analiza el nivel de compromiso organizacional de toda la empresa Boehringer Ingelheim conformado como Cluster, entre Ecuador & Perú. Se relaciona con diferentes factores como el liderazgo, cultura organizacional, motivación, compensación y beneficios, satisfacción laboral y atrincheramiento. El cuestionario aplicado fue el UWES-17 a una población total de 100 personas, con 94 respuestas obtenidas. Los resultados arrojaron un nivel alto de compromiso organizacional lo cual favorece a la empresa y la propuesta planteada se alinea a mantener el alto nivel e incluso incrementarlo en un periodo a largo plazo.

## INTRODUCCIÓN

En el mercado tan competitivo y dinámico, las empresas buscan que sus colaboradores se sientan felices y comprometidos con su trabajo ya que al experimentar estas emociones y sentimientos se genera un sentido de afiliación. De igual manera, buscan incrementar su rentabilidad y ser los mejores en su campo y para conseguir este objetivo, es necesario la inversión en el capital humano (Tripliana & Llorens, 2015).

El compromiso organizacional es uno de los protagonistas para conseguir el éxito en las organizaciones, el sentido de pertenencia y sentimiento de retribución que el colaborador genera con su empresa es un estado motivacional positivo y se lo relaciona con un trabajo fundamentado por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli & Bakker, 2011). Por otro lado, el compromiso organizacional no trabaja solo, siempre es importante otros factores como liderazgo, cultura, compensaciones y beneficios que alineados obtendrán una mayor influencia positiva en el colaborador y por ende en la estrategia de la empresa.

Es importante profundizar en las herramientas y metodologías que se aplican actualmente para lograr el compromiso entre los colaboradores con su organización, en función de alcanzar los objetivos de su planificación estratégica. Por lo tanto, también analiza si la metodología y estrategia vigente, son las adecuadas de acuerdo a las características de la empresa para generar el nivel de compromiso organizacional deseado.

## CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO

### 1. Título

Evaluación de los niveles de compromiso organizacional y propuesta de intervención para el Cluster Ecuador & Perú de Boehringer Ingelheim para el año 2017 - 2018.

### 2. Datos de la organización

**a. Nombre:** Boehringer Ingelheim del Ecuador (BIEC).

Boehringer Ingelheim Perú (BIPE).

**b. Actividades** (Boehringer Ingelheim, 2017):

Como parte de las actividades fundamentales de la empresa, en Ecuador se distribuye y comercializa medicinas para el área terapéutica de la enfermedad cardiovascular, enfermedades respiratorias, enfermedades del sistema nervioso central, enfermedades metabólicas, oncología y enfermedades virológicas.

**c. Ubicación:** Av. De los Shyris N344 y Eloy Alfaro. Edificio Parque Central. Piso 15

**d. Características:** (Boehringer Ingelheim, 2017)

Es una empresa familiar multinacional de origen alemán, que se centra en tres áreas importantes: productos farmacéuticos humanos (Medical Prescription), Biofarma (Biopharma) y Salud Animal (Animal Health). Farmacéutica posicionada en el puesto 13 a nivel mundial, la cual cuenta con alrededor de 50.000 empleados en todo el mundo y en Ecuador cuenta con una nómina de 75 colaboradores.

**i. Visión:** *“Valor mediante la innovación es el concepto central de nuestra visión corporativa. Junto con el concepto de cultura corporativa "Lidera y aprende", es el controlador de la cultura corporativa”* (Boehringer Ingelheim, 2017).

ii. **Valores:** “Innovación: la empresa se adapta a las diferentes generaciones para adherirse a este principio en todas sus actividades. Como parte de sus valores fundamentales de BIEC son actuar con: responsabilidad, respeto, pasión y empatía.” (Boehringer Ingelheim, 2017)

**e. Contexto:**

Farmacéutica a partir de la investigación e innovación de medicina para personas y animales con más de 130 años en el mercado mundial y 40 años en el país. Ecuador distribuye y comercializa alrededor de 64 productos, los medicamentos con mayor venta son: Actilyse, Atrovent, Micardis, Pradaxa, Spiriva, Trayenta y Vargatef. Hasta el 31 de mayo del 2017, en el país se ha vendido 10 072 800 millones de dólares.

**f. Organigrama:**

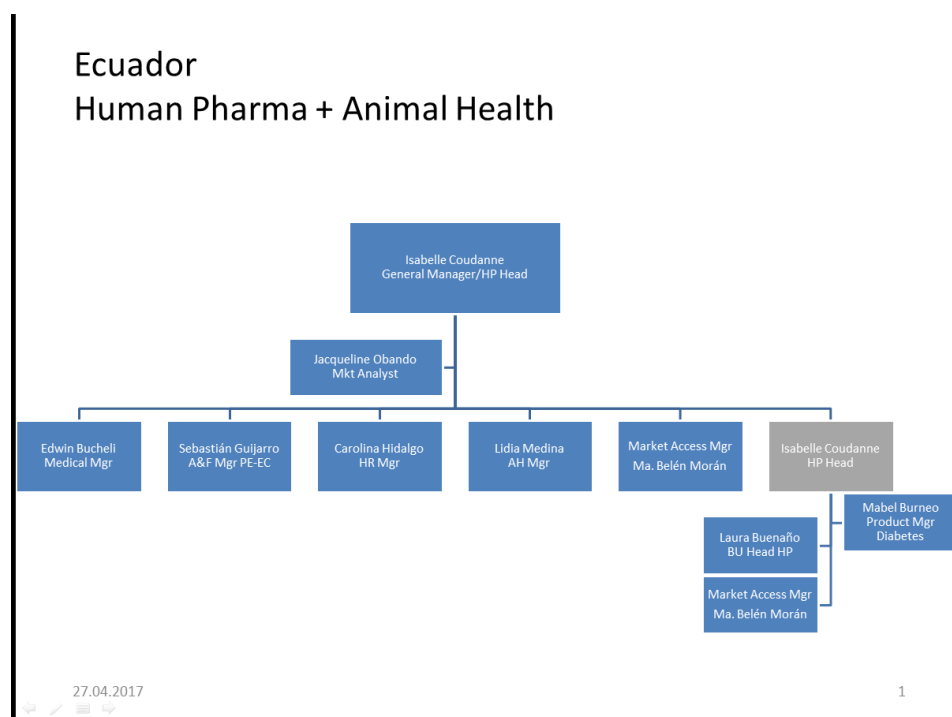


Figura 1. Organigrama de cargos, por Boehringer Ingelheim del Ecuador. (2017)

#### **4. Justificación**

El compromiso organizacional se traduce en el grado de identificación y sentido de pertenencia de cada colaborador con la organización. El vínculo que se forma entre la empresa y empleado es de doble vía; la organización espera que la persona se comprometa con sus tareas al 100% y el individuo espera una retribución a su trabajo equivalente.

Es importante mencionar que la presente investigación se llevó a cabo, en función de, determinar que sí, un colaborador no se siente identificado con su organización (pensamientos, creencias, forma de trabajo, estilo de liderazgo) puede construir una barrera reactiva y con el paso del tiempo, puede afectar a la productividad, eficiencia, logro de resultados y sobre todo en la rentabilidad de la empresa.

La metodología que se utilizó en esta investigación, fue el análisis documental y un cuestionario. Uno de los resultados, a partir del análisis de compromiso organizacional fue el diagnóstico actual de la organización ante los recurrentes cambios en los últimos meses y se diseñó un plan de intervención para compromiso organizacional.

#### **5. Antecedentes**

Boehringer Ingelheim a partir de enero 2017, por primera vez en Latinoamérica conformaron un Cluster entre Ecuador & Perú. Forman parte de la ROPU (Regional Operation Unite) con seis países más: Colombia, Argentina, Chile, Venezuela, Paraguay y Uruguay. Durante los últimos tres años, BIEC Y BIPE han experimentado varios procesos de cambio y transiciones fuertes que han impactado en sus colaboradores y su compromiso con la organización. A partir del Cluster Ecuador & Perú, se han realizado una serie de cambios entre el 2017 y 2018, tales como: en abril, la nueva Gerencia General, en mayo, el lanzamiento de un nuevo concepto de cultura corporativa: Our Focus y entre octubre y abril del presente año, la comunicación de desvinculaciones de colaboradores

a diferentes niveles, de la mano con la comunicación oficial de la nueva estructura del Cluster (Hidalgo, 2017).

El nuevo concepto de cultura organizacional Our Focus, nació a partir de los cambios y objetivos trazados para Boehringer Ingelheim alrededor del mundo. Definiendo al objetivo principal como formar alianzas estratégicas, alineando los comportamientos de los colaboradores bajo competencias trazadas y el ser actores y responsables de las acciones de cada uno para llegar a una meta conjunta (Hidalgo, 2017).

A raíz de los diferentes cambios, los colaboradores manifestaron sus dudas, inseguridades y expectativas ante el dinamismo que se encontraba la empresa. Si bien es cierto, Our Focus incentiva a continuar con el trabajo arduo y enfocado, este no es suficiente para que las personas sigan desempeñándose al ritmo que exige la organización por el desconocimiento de la estrategia de trabajo planificada para años futuros.

Para la presente investigación fue de suma importancia examinar el nivel de compromiso de los colaboradores que forman parte del equipo de BIEC Y BIPE, así también, que factores influyen al cambio del compromiso con la organización. En consecuencia, si no se realizaba este proyecto, podría verse afectado el desempeño, el involucramiento en proyectos más allá de sus responsabilidades habituales, frustración en la persona, entre otros factores.

En los últimos 5 años, los estudios de compromiso organizacional en el sector farmacéutico han incrementado debido a que años atrás no se tomaba en consideración esta temática con la importancia y el enfoque en el desarrollo del recurso humano. De acuerdo a varias investigaciones con empleados pharma se ha medido el nivel de compromiso organizacional, donde más del 50% de empleados se encuentran desenganchados (Ahmed, 2014). Dentro de los retos de las farmacéuticas está el alinear

y reforzar el compromiso, comportamiento y valores de los colaboradores que apoyan al negocio (Worldwide, 2014). Por lo tanto, el presente proyecto apoyará con datos reales a las investigaciones del momento dentro del mercado farmacéutico.

La compañía solicitó que se realice esta investigación con el fin de obtener un plan de intervención que impacte positivamente en la empresa, a partir de la medición de los niveles de compromiso organizacional. Del mismo modo, sus colaboradores se vieron beneficiados y la empresa puede utilizarlo como soporte paralelo para los proyectos y planes alineados con la planificación estratégica para Recursos Humanos de la ROPU.

## **6. Objetivos**

**General:** Evaluar el nivel de compromiso organizacional y diseñar una propuesta de intervención para el Cluster Ecuador & Perú de BI.

### **Específicos:**

Definir la herramienta metodológica que se aplicará para la presente investigación

Elaborar un diagnóstico actual de compromiso organizacional de la empresa desde el análisis de la información recopilada a partir del cuestionario y análisis documental.

Diseñar una propuesta de intervención en relación a compromiso organizacional para el Cluster Ecuador & Perú.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2. Compromiso Organizacional**

En menos de 50 años la configuración socioeconómica ha sufrido varios cambios debido a la globalización, pasando de sociedades agrícolas a industriales y actualmente entrando en la era de la tecnología digital. Estos conllevan modificaciones en los modelos organizacionales y especialmente en los métodos de trabajo.

Para las organizaciones del siglo XXI es importante mantener la competitividad a largo plazo y el compromiso aporta significativamente a este objetivo. Si la marca de la organización es atractiva en el mercado y el nivel de interacción es positiva entre empleado-empresa, la empresa marcará una tendencia de atracción de nuevos talentos (Gavilán, Fernández-Lores, & Avello, 2014).

Al existir tantas variaciones en las condiciones laborales y, por ende, en la naturaleza de las organizaciones, cabe suponer que los rasgos psicológicos requeridos para afrontar el trabajo no pueden seguir siendo los mismos que en el pasado. Es importante identificar los puntos de cambio para conducir las empresas hacia el éxito.

Desde el punto de vista de la estrategia laboral, es importante conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. En la actualidad, el compromiso organizacional es el concepto que define estos lazos, para analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015).

### 2.1.2 Definición e importancia

En primer lugar, lograr una definición acorde a lo que se entiende por compromiso organizacional. Resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización.

Meyer y Allen (1991) definen al compromiso organizacional como un estado psicológico, Mathieu y Zajac (1990) a partir de una extensa investigación, definen como término en común, el lazo o vínculo de la persona con la organización (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015).

Mowday, Steers y Porter (1979) definen al compromiso organizacional como: *“la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma”* (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015, pág. 5).

Para Becker (1960), a partir de la satisfacción o cumplimiento de varios intereses, la persona se compromete, definiéndolo como una actuación (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015). Para Mowday, Porter y Steers (1982) el compromiso organizativo es *“la fuerza con la que persona se identifica con la organización”* (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015, pág. 6).

Compromiso organizacional es la implicación emocional e intelectual que motiva a los empleados a mostrar su mejor esfuerzo (Averett & Green, 2018). Varios estudios muestran que el nivel de compromiso por parte de los colaboradores influye directamente en la productividad, servicio al cliente, calidad de productos y soluciones más innovadoras (Averett & Green, 2018).

El compromiso organizacional engloba tres términos importantes: vigor, dedicación y absorción. Por un lado, los altos niveles de energía que se destinan a realizar

el trabajo y la constancia ante dificultades se refiere el vigor. El segundo punto, es la sensación de involucramiento al máximo con el trabajo y sentimiento de orgullo y motivación es la dedicación y por último la concentración total en sus actividades es la absorción (Innovum, 2015).

Al contar con una nómina comprometida, las empresas incrementan sus ganancias y su capacidad de reacción y recuperación ante una crisis (Talent Management, 2015). Para mantener la rentabilidad a través del tiempo en un mercado dinámico, se recomienda construir planes de fidelización para disminuir el nivel de rotación, identificando las señales de alerta enviadas directa o indirectamente por los colaboradores.

En resumen, compromiso organizacional es la relación de apego por parte del colaborador con su empresa, es el sentido de pertenencia que la persona desarrolla, trasladándose a un convenio de responsabilidad que depende de varios factores organizacionales que se encuentran alrededor.

### **2.1.3 Características**

Dentro del compromiso organizacional existen varias características que son visibles dentro de un ambiente donde los colaboradores se encuentran comprometidos con la organización. Las empresas que presentan un alto nivel de compromiso organizacional hacen énfasis en las siguientes características (Talent Management, 2015):

- Hacen del *feedback* su día a día. Es decir, la retroalimentación es de doble vía, líder-colaborador.
- Resaltan las fortalezas del colaborador y expectativas en las reuniones de gestión del desempeño.
- Asignan proyectos de confianza y exposición en temas de experticia.

- Cultura de aprendizaje continuo mediante experiencias en el rol, coaching y entrenamiento.
- Fomentan el trabajo en equipo con el objetivo de ganar-ganar.

Colaboradores que muestran un alto nivel de compromiso con su empresa, generalmente muestran los siguientes comportamientos (Innovum, 2015):

- Mantienen satisfechos a sus clientes.
- Su aprendizaje es de forma activa. Es decir, buscan auto educación y recursos diferentes.
- Su desempeño es destacable, siempre aportan más del 100%.
- Su contribución es proactiva y contagian vibra positiva a quienes se encuentran alrededor.
- Se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y la defienden ante comentarios negativos o rumores.

De acuerdo a estudios previos, quienes señalan una orientación a resultados son colaboradores comprometidos ya que pueden desarrollar planes estratégicos e ideas innovadoras al momento de plantear un plan de acción (Worldwide, 2014). La necesidad de las organizaciones de contar con personas comprometidas va en incremento ya que aportan una visión diferente y esfuerzos adicionales a los requeridos en el trabajo diario, es así, que las empresas los consideran como un activo fundamental para el éxito empresarial (Worldwide, 2014).

## **2.2 Tipos de Compromiso Organizacional**

Los tipos de compromiso organizacional que se presentan en entornos laborales varían de acuerdo a la empresa y sus características propias. Entre lo más citados en la

literatura, se encuentra el modelo de Meyer y Allen (1997), diferenciándolo en tres dimensiones:

Primera dimensión: el compromiso afectivo. Es el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia su organización, caracterizada por su identificación e implicación con la misma, así como por su deseo de permanecer en ella (Montoya, 2014). Promueve que los trabajadores sientan placer al trabajar en su organización, con una orientación a los beneficios que puedan obtener y bienestar de la empresa (Montoya, 2014).

También puede ser definido como el deseo de pertenecer a su organización reflejando el apego emocional que nace a partir de las necesidades (principalmente las psicológicas) y expectativas cubiertas, reflejando orgullo al formar parte de la misma. (Montoya, 2014). Es importante porque es lo más inmediato antes de la conducta, es decir, sentimientos, emociones, representando así un eje clave en la gestión de las personas (Gavilán, Fernández-Lores, & Avello, 2014).

Segunda dimensión: el compromiso de continuidad. Es el vínculo emocional entre la persona y la empresa que se forma en base a un interés pragmático. Está construida a partir de la teoría del “side-bet” de Becker de la década de los 60 (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015). Los “side-bets” son las inversiones valoradas, es decir, costos financieros, físicos y psicológicos que el individuo perdería si decide dejar la organización (Averett & Green, 2018).

Este tipo de compromiso es un replanteamiento del compromiso calculativo de Morrow (1993) combinado con la práctica de cambiar de empresa en empresa (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015). El reconocimiento juega un papel importante en esta

dimensión, ya que la persona siente que no conseguirá los mismos beneficios si se cambia de organización.

Tercera dimensión: compromiso normativo. Es el sentimiento de obligación de pertenecer a la empresa por las oportunidades de crecimiento y desarrollo que ha brindado la organización (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015). El componente moral influye en esta dimensión ya que será decisivo para que la persona tenga un sentido de reciprocidad por las prestaciones (pago de estudios, capacitación, préstamos, flexibilidad) (Gavilán, Fernández-Lores, & Avello, 2014).

Asimismo, este tipo de compromiso no perdura a lo largo del tiempo ya que la persona sentirá la necesidad de cubrir necesidades nuevas y si la organización no cubre con lo demandado, a pesar de sentirse en deuda, la persona buscará otras opciones que en su momento se adapten a lo exigido.

En conclusión, según este modelo de Meyer y Allen, estas tres dimensiones representan la forma en la cual las personas se mantienen comprometidas con su organización. Eligiendo un vínculo emocional (afectivo), porque sienten la necesidad y obligatoriedad de permanecer (continuo) y porque sienten una obligación moral (normativo) (Montoya, 2014).

Cada tipo de compromiso organizacional influye de diferentes formas en el comportamiento del colaborador. El tipo de conducta se refleja en la conducta diaria al momento de realizar sus actividades y en la forma de consecución de objetivos planteados, tanto personales como organizacionales.

## **2.4 Factores de influencia**

El compromiso organizacional no se desarrolla solo, existen varios factores que influyen significativamente. Al involucrar directamente las emociones de la persona, automáticamente se relaciona con su motor de vida, el estilo de liderazgo, su personalidad, cuáles son sus necesidades y cómo las satisface. Por el lado organizacional, la empresa también presenta sus propias características, como, liderazgo, cultura organizacional, salario, clima, etc.

Es así como el conjunto de todas estas características, tanto personales como organizacionales, convergen y comparten un mismo objetivo. Sin embargo, para alcanzar estas metas planteadas, deben comprometerse y alinearse en el camino que se tomará.

Por lo tanto, es importante mencionar aquí, los elementos más influyentes y que generan un mayor impacto en el compromiso organizacional, tales como:

### **2.4.1 Liderazgo**

Para comenzar, el liderazgo identifica varias características personales, patrones de conducta en las personas que ascienden a posiciones de poder que coordinan actividades individuales con un mismo objetivo, fomentando el trabajo en equipo y quienes claramente tienen la capacidad de influir en el comportamiento de otros (Ramírez, 2013).

De acuerdo a los resultados de un estudio realizado en administración pública en el año 2015 en la ciudad de Madrid, el liderazgo tiene relación directa con la autoeficacia y además influye positiva y significativamente en el compromiso organizacional (Tripliana & Llorens, 2015). Asimismo, el colaborador, quién trabaja con el apoyo de su líder, incrementa las capacidades de eficacia al momento de cumplir con éxito las tareas

asignadas y por ende su nivel de energía y dedicación también es mayor (Tripliana & Llorens, 2015).

El compromiso de los empleados no puede ser solamente manejado por Recursos Humanos a pesar de que dispongan de las habilidades y herramientas necesarias, esto también es responsabilidad de los jefes superiores ya que ellos necesitan saber la manera en cómo involucrar a sus empleados a fin de que se sientan identificados con los objetivos de la organización (Worldwide, 2014).

El rol principal del líder es comprometer a sus colaboradores. El nivel de compromiso determina el tiempo que permanecerán en la compañía y cuán duro trabajen para conseguir sus objetivos (Talent Management, 2015).

El aumento del esfuerzo laboral y la intensidad del vínculo de los colaboradores para quedarse en la empresa se refuerza mediante puntos clave para aplicarlos en el día a día como herramientas para los líderes (Talent Management, 2015):

- Proporcionar la información necesaria para la comprensión y conexión entre su trabajo y la estrategia organizacional.
- Compartir los objetivos organizacionales fomentando un ambiente dinámico.
- Definir y articular visión a largo plazo.

Relacionándolo con la filosofía de Boehringer Ingelheim, las herramientas serían (Boehringer Ingelheim, 2018):

- ¿Quiénes somos? Conocer a fondo la esencia de la empresa, cuál es el motor y para qué fin.

- ¿Cómo trabajamos? Alinearse entre los comportamientos de la persona y actitudes que espera la empresa basadas en las competencias organizacionales.

- ¿Qué queremos lograr? Los objetivos corporativos a largo plazo.

Mantener a un equipo comprometido al 100% con su trabajo no siempre es tarea fácil, requiere conocer a las personas (sus intereses, preocupaciones), observar sus comportamientos, las relaciones que generan con los demás y una escucha activa (qué dicen, cómo lo dicen, cuál es su percepción) (Talent Management, 2015).

El líder puede recabar información a través de fuentes confiables y verídicas, por ejemplo, conversaciones del proceso de gestión del desempeño. El líder y/o Recursos Humanos pueden convocar a reuniones individuales cada dos a tres meses para profundizar en los intereses de los colaboradores y desafíos representativos. Cuidar el balance entre trabajo/vida mediante flexibilidad en la organización de cumplimiento de tareas (Talent Management, 2015).

Como conclusión, el estilo de liderazgo es un factor determinante, que puede llegar a influir tanto positiva o negativamente en el compromiso de los colaboradores con su organización. Si el liderazgo percibido por la persona se alinea a sus intereses y mantienen objetivos en común, mayor será el vínculo emocional-laboral con su empresa.

#### **2.4.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es diferente para cada organización, se define como una percepción compartida por los miembros de un grupo sobre los valores, creencias, principios y normas que influyen en los aspectos de la vida laboral y rigen la toma de decisiones (MINSA, 2009).

Varios autores coinciden en que la cultura organizacional predice el nivel de compromiso, pues impacta en la medida en que los empleados demuestran o crean un

ambiente amigable y comprometido. Es así como la cultura organizacional, brindará apoyo para fomentar compromiso en los colaboradores, lo cual la convierte en un factor impulsador de un ambiente de trabajo positivo (Cevallos, 2012). Se entiende que el compromiso es el resultado de una cultura organizacional saludable, al mismo tiempo que se sostiene que organizaciones con culturas fuertes cuentan con personal altamente comprometidas (Denison 2010).

De ahí, surge la importancia de contar con trabajadores comprometidos, puesto que se ha demostrado que los trabajadores con altos niveles de compromiso son aquellos que demuestran mayor involucramientos emocional, intelectual y físico con sus laborales; mayor actitud positiva; y mayor predisposición para ejecutar sus labores o para generar mejores resultados y satisfacción para el cliente, entre otros (Sonal & Shine, 2013)

La cultura organizacional es un impulsador del compromiso dado que las acciones y comportamientos de los individuos no se determinan de manera individual, sino son producto de una cultura dada, determinada por valores, normas y creencias compartidas (Sonal & Shine, 2013).

### **2.4.3 Motivación**

La motivación puede conceptualizarse desde dos puntos de vista; el primero es el impulso interno que nos lleva a alcanzar una meta, y por el otro lado, son actividades realizadas por una persona con el objetivo de que otra persona haga algo.

El compromiso en relación con la motivación, representa un estado más duradero ya que no siempre depende de las circunstancias de su alrededor como trabaja la motivación, como desencadenante de la efectividad organizativa y del desempeño personal (Gavilán, Fernández-Lores, & Avello, 2014).

Por otro lado, el compromiso, entendido como el deseo de actuar a favor de una relación para que ésta perdure, presenta un carácter estable ya que se mantiene en el tiempo en base a cuán fuerte se haya formado el lazo entre el colaborador y la empresa.

Como consecuencias del compromiso organizacional, Bakker (2008) señala que se reconocieron los siguientes factores personales de actitud: alto desempeño motivacional (motivación intrínseca, iniciativa, pro-actividad), patrones de comportamiento (ausencia de enfermedades frecuentes, generación de negocios, innovación) y también indicadores de desempeño económico positivos (incremento en cifras financieras y mejor rendimiento) (Ávila, Portalanza, & Duque, 2017).

Dentro de una organización, motivar a los colaboradores no es tarea solo de los jefes de área, existen otras personas que no necesariamente tienen puestos de mando o personas a cargo para motivar a quienes se encuentran a su alrededor. Por lo tanto, entre más personas se encuentren en sintonía, mayor será el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal, más motivación, mejor desempeño laboral (Matute, 2016).

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización (Segredo, 2013).

#### **2.4.4 Compensación y beneficios**

La gran mayoría de personas espera una recompensa económica como consecuencia de su trabajo y sobre todo cuando las actividades llevadas a cabo han sido excepcionales. Es por esto, que uno de los factores más importantes dentro del compromiso organizacional es el salario. Sin embargo, no siempre se refiere a retribución económica o cosas materiales, también interfiere el llamado salario emocional.

El salario conforma todo un paquete compensatorio, es decir, cuánto gana actualmente la persona, si recibe un bono por actividades extras, si están cubiertas necesidades como la alimentación, transporte, seguro de vida, entre otros (Ríos & Sánchez, 2017). El colaborador lo figura como la retribución obligatoria y reconocimiento por su trabajo.

Día a día es complicado cubrir con todas las necesidades y expectativas de los colaboradores ya que sus requerimientos son diferentes en base a su propia realidad y experiencia. No obstante, el paquete de beneficios/salario entre más homogéneo e incluyente sea, comprende al mayor número de empleados y por ende la empresa contará con una nómina más comprometida. El nivel de compromiso organizacional también depende de cuán felices y satisfechos se encuentren los colaboradores en relación a su salario y beneficios (Ríos & Sánchez, 2017).

El salario emocional son todas las retribuciones no económicas que el trabajador recibe por parte de su empleador (Ríos & Sánchez, 2017). Su objetivo es posicionar de forma positiva la imagen de su ambiente laboral promoviendo un clima organizacional agradable.

Beneficios como guardería, seguro de vida familiar y créditos hipotecarios son más atractivos para un grupo de colaboradores que poseen una familia con o sin hijos. Desde el punto de vista de colaboradores solteros y más jóvenes, un salario competitivo a pesar de no poseer mucha experiencia, viajes de trabajo y la posibilidad de empezar una carrera profesional son oportunidades muy atractivas que pesan en la decisión de elegir una empresa. En otro orden de ideas, beneficios como el teletrabajo, horario flexible, espacios de distracción, espacio de trabajo y capacitación son atractivos para la gran mayoría de colaboradores sin distinción de edad o condición.

En conclusión, compensaciones y beneficios juegan un papel importante en la medición de compromiso organizacional, independientemente del tipo de compromiso que el colaborador constituya con la empresa. Las necesidades básicas de las personas, en la medida de lo posible, deben estar cubiertas dentro de este paquete y si existe un plus, un beneficio adicional, se notará la diferencia a primera vista y marcará la diferencia con las otras empresas.

#### **2.4.5 Satisfacción laboral**

La satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, lo cual significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo no es tarea fácil (Matute, 2016).

Varios factores como la cultura y el clima organizacional, el estilo de liderazgo y el trabajo en equipo afectan directamente en el rendimiento individual y por ende en la organización. Todos estos elementos juntos tienen un profundo impacto sobre el compromiso del empleado.

Si el colaborador se siente satisfecho en su trabajo su actitud será positiva la cual además se basa en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Sonal & Shine, 2013). Generalmente, los factores que influyen directamente son (Alba, 2013):

- **Retribución:** salario económico y emocional.
- **Condiciones de trabajo:** sean las adecuadas tanto ergonómicamente como las relaciones interpersonales.
- **Supervisión:** el estilo de liderazgo de su jefe directo.

- Compañeros: equipo de trabajo con el cual tiene contacto
- Seguridad en el empleo: se manejan con transparencia los procesos, es decir reestructuras, ascensos, en sí, todos los cambios organizacionales
- Oportunidades de progreso: en cuanto a ascensos, considerar la nómina interna antes de realizar un reclutamiento externo

Se puede catalogar en diferentes estados la satisfacción, dependiendo del momento y contexto en el que se encuentre. La satisfacción general, es el estado promedio en el que se encuentra el colaborador en su trabajo, la satisfacción por facetas varía dependiendo de aspectos específicos, por ejemplo: reconocimientos, beneficios, políticas.

#### **2.4.6 Atrincheramiento**

Atrincherar según la RAE (2018) es el acto de salvaguardarse o colocar una defensa u obstáculo con gran tenacidad o actitud exagerada. Ahora bien, atrincheramiento en el ámbito organizacional es el cuidado y protección que una persona le da a su trabajo debido al alto costo que representaría cambiar de actividad profesional (Lima, y otros, 2015).

Tomando en cuenta el costo emocional y económico que estos cambios representarían, la persona continua con sus responsabilidades rutinarias ya que no considera una gestión disruptiva como opción para cambiar su actual profesión o las actividades que realiza (Lima, y otros, 2015). Esto impide que la persona avance en su desarrollo profesional ya que lo percibe como una desventaja bloqueando una visión más amplia.

El sujeto asume una posición estática o de estancamiento donde se quedan protegiendo su trinchera, es decir, su trabajo. Para Carson, Carson y Bedeian (1995), en el atrincheramiento la persona no encuentra una motivación para buscar algo diferente y

tiende a conformarse (Scheible, Bittencourt, & Aguiar, 2013). Los pensamientos recurrentes son de limitaciones por la edad avanzada, miedo por las críticas de quienes los rodean y percepción de desigualdad entre costo y beneficio del cambio (Scheible, Bittencourt, & Aguiar, 2013).

Por otro lado, el compromiso organizacional es el lazo afectivo que el sujeto forma con su empresa, pero además presenta rasgos positivos como superación, confianza, buen desempeño, motivación, crean ese sentido de pertenencia y lo aplica en su vida profesional de una manera favorable (Scheible, Bittencourt, & Aguiar, 2013).

Para Carson y Carson (1997), los colaboradores que están atrincherados e insatisfechos, los comportamientos exhibidos son confrontaciones verbales, negligencia en su trabajo, absentismo, bajo desempeño y lealtad pasiva (Scheible, Bittencourt, & Aguiar, 2013). Desde otra perspectiva, las personas atrincheradas pero satisfechas, contribuyen constructivamente, disminuyen la rotación e incrementan la estabilidad laboral (Scheible, Bittencourt, & Aguiar, 2013). Sin embargo, no quiere decir que se encuentren comprometidos, ya que el momento en que sus requerimientos dejen de ser cubiertos o se presenta alguna dificultad en sus actividades, el sujeto pasará a sentirse insatisfecho o amenazado, comportándose como agentes negativos para la organización.

No obstante, para Scheible y Bastos (2006), entre menos posiciones técnicas y más gerenciales, menor será el nivel de atrincheramiento ya que perciben más alternativas de carrera (Scheible, Bittencourt, & Aguiar, 2013).

Se han realizado varias investigaciones para definir si los sujetos dentro de una organización se encuentran comprometidos o atrincherados. Un estudio realizado en el año 2015 en instituciones hospitalarias públicas y privadas en Santa María, Brasil, pudieron verificar la prevalencia de los tipos de vínculos (compromiso o atrincheramiento)

de 237 enfermeros. Los resultados fueron favorables ya que presentaron altos niveles de compromiso organizacional, demostrando un vínculo e identificación con la institución con un mayor desempeño en sus actividades que el nivel de atrincheramiento (Pimentel, y otros, 2015).

Asimismo, el atrincheramiento al igual que el compromiso organizacional es relacionado con diferentes factores como (Scheible, Bittencourt, & Aguiar, 2013):

- Desempeño.
- Contribución a la estrategia del negocio.
- Cultura organizacional (alineado a los valores y creencias corporativas).
- Liderazgo y el tipo de liderazgo que predomina en el día a día.
- Ambiente externo (factores ambientales).

En conclusión, el nivel de atrincheramiento incrementa cuando el nivel de compromiso organizacional es bajo y viceversa. Por lo tanto, es importante analizar como el desempeño, liderazgo, motivación, ambiente externo, ausentismo y cultura organizacional influyen directamente en el nivel de compromiso organizacional y atrincheramiento.

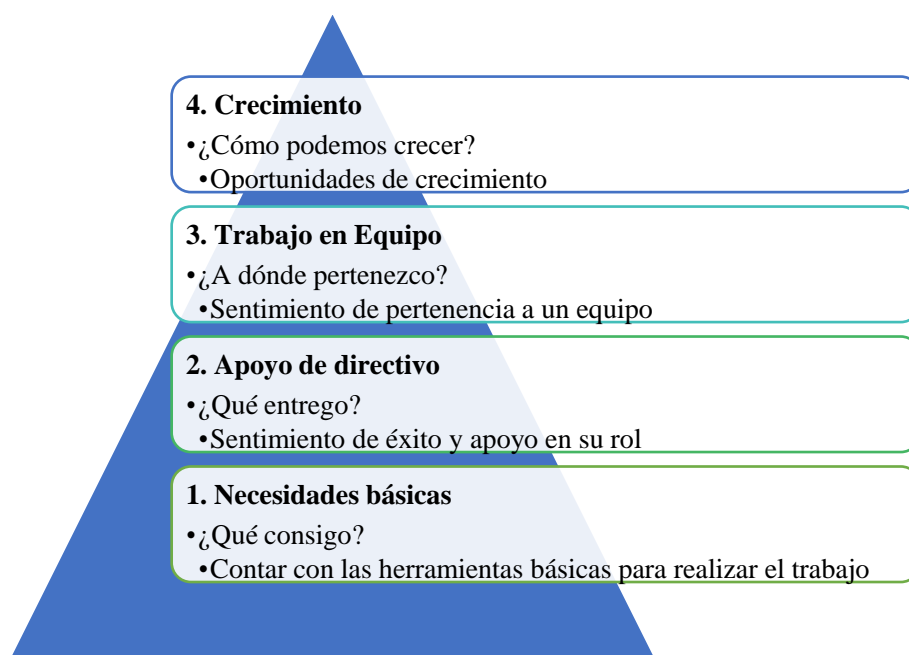
## **2.5 Instrumento de medición**

Uno de los retos más grandes para la medición de compromiso organizacional es romper con el paradigma de que al momento de trabajar con disciplinas intangibles y directamente con personas estas no son medibles y son subjetivas (Gavilán, Fernández-Lores, & Avello, 2014). Para desarrollar el compromiso en una organización, el reto como Recursos Humanos es aplicar una herramienta precisa que haga posible su medición.

### 2.5.1 Herramienta de medición

A lo largo de los años, se han ido desarrollando varios modelos para la medición de compromiso organizacional y a continuación revisaremos varios de los mismos de diferentes autores y enfoques con el fin de seleccionar la herramienta que más se adecue a la presente investigación.

La encuesta Gallup-Q12 fue una de las primeras en desarrollar el compromiso organizacional, creada a finales de los años 90 por una consultora de Recursos Humanos independiente, es por esto el nombre del instrumento (Ventura, 2015). Representa Q12 porque son doce preguntas que tienen correlación entre compromiso y productividad. Las cuales abarcan principalmente, cuatro categorías: necesidades básicas, apoyo de directivo, trabajo en equipo y crecimiento.



**Figura 2. Categorías del cuestionario Gallup-Q12.**

Fuente: “*Why Teacher Engagement Matters in Oakland*”, de Schreiner & Lee, 2016

Si bien este modelo ha sido validado en varias investigaciones, el objetivo de la investigación podría ser cubierto con mayor objetividad con otro modelo.

Por otro lado, se encuentra el Modelo RED, relacionado directamente con la salud psicosocial. Este modelo surgió como extensión del Modelo de Demandas-Control (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990) y el Modelo de Demandas- Recursos laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001), presentando un margen de error de 0.015 y el 90% de confiabilidad (Tripliana & Llorens, 2015).

El enfoque de este modelo es el estudio integral de factores de salud tanto positivos como negativos y sus consecuencias (Tripliana & Llorens, 2015):

- Positivas: compromiso, emociones positivas.
- Negativo: burnout, estrés, adicción al trabajo.
- Consecuencias organizacionales: desempeño, calidad de trabajo, absentismo, compromiso social.

Este modelo, si bien toma al compromiso organizacional como una de sus variables a medir, lo hace en relación directa con la salud psicosocial, enfoque que no se ha tomado como base para esta investigación debido a que en la organización ha realizado un estudio y levantamiento de información sobre Riesgos Psicosociales en el mes de junio del 2018.

Por otro lado, el clásico Modelo de Meyer y Allen, a partir del desarrollo de este cuestionario, ha sido actualizado y editado, obteniendo varias versiones. En un principio Meyer y Allen (1984) desarrollaron las sub escalas de compromiso organizacional afectivo y de continuidad y en 1990 añadieron la tercera escala de compromiso normativo (Montoya, 2014). En una primera instancia contaba con 24 ítems, posteriormente lo suprimieron a 21 y finalmente en 1997 que mantuvieron 18 ítems.

Este es un modelo clásico para la medición de compromiso organizacional, Meyer y Allen (1997) validaron la confiabilidad de su instrumento a través del índice de Alpha de Cronbach encontrando un coeficiente de confiabilidad de 0,79 (Gavilán, Fernández-Lores, & Avello, 2014).

Asimismo, la escala de UWES o también llamada Utrecht Work Engagement Scale, ha permitido el desarrollo de estudios en más de trece países en diferentes idiomas tanto para estudiantes como colaboradores. Se aplicará la herramienta de Utrecht Work Engagement Scale de 17 factores (UWES-17), de Schaufeli y Bakker según su última versión en español en el año 2003 en la versión para colaboradores.

Su versión original empieza con 24-ítems, después de una evaluación psicométrica en dos diferentes muestras de empleados y estudiantes, 7 ítems fueron inconsistentes y posteriormente fueron eliminados (Schaufeli & Bakker, 2011). Se aplicará la escala Likert de seis puntos, en un rango de 1 (nunca) a 6 (siempre) (Bobadilla, Callata, & Rojas, 2015).

En conclusión, la escala de UWES-17 ha sido seleccionada para el presente estudio debido a que representa un instrumento completo y objetivo, es decir, el facilitador no influye en las respuestas de la persona y es sencillo para la comprensión de quien lo realiza. La confiabilidad de este instrumento es medido a través del índice de Alpha de Cronbach encontrando consistencia interna y un coeficiente de confiabilidad de 0,93 (Schaufeli & Bakker, 2011).

Para Schaufeli (2002), el compromiso organizacional se construye con base en tres dimensiones (Serrano, Merlyn, Vasco, & Llerena, 2015) :

1. Vigor: es característico por altos niveles de energía, resiliencia, no se da por vencido fácilmente ante dificultades y voluntad para trabajar, siendo el componente conductual.
2. Dedicación: se define por el sentido de orgullo, entusiasmo, significancia, inspiración y reto frente al trabajo, representando al componente afectivo.
3. Absorción: es particular por la alta concentración y profundo involucramiento en el trabajo y por ende el tiempo es muy corto, constituye el componente cognitivo.

Para Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002), la escala abarca las 3 dimensiones del compromiso en el trabajo, distribuidas de la siguiente manera: vigor (6 ítems), dedicación (5 ítems) y absorción (6 ítems) (Ávila, Portalanza, & Duque, 2017).

**Tabla 1.****Dimensiones de los tipos de compromiso organizacional de UWES.**

<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>
En mi trabajo me siento lleno de energía.	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.	Estoy entusiasmado con mi trabajo.	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.	Mi trabajo me inspira.	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.	Estoy orgulloso del trabajo que hago.	Estoy inmerso en mi trabajo
Soy muy persistente en mi trabajo.	Mi trabajo es retador.	Me “dejo llevar” por mi trabajo.
Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.		Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Fuente: “*Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*”, Schaufeli & Bakker, 2011

**Tabla 2.****Escala de Calificación.**

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

Fuente: “*Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*”, Schaufeli & Bakker, 2011

## **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

### **3. Tipo de proyecto**

La presente investigación es de carácter práctica, es decir, proyecto-producto ya que constituye la elaboración de una propuesta de trabajo concreta y viable para la empresa en base al diagnóstico de compromiso organizacional.

#### **3.1 Alcance de proyecto**

El alcance de la presente investigación es de carácter descriptivo debido a que se evaluará el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores y se presentará una propuesta de intervención para la empresa.

#### **3.2 Diseño de instrumentos**

Entre los diferentes instrumentos validados en diversas investigaciones finalmente fue aprobado el UWES (Utrecht Work Engagement Scale) para la evaluación de compromiso organizacional. El mismo que fue adaptado a la realidad de la organización, y fueron incluidos los siguientes datos demográficos: país de trabajo, género, rol que ocupa en la empresa (área), edad y antigüedad en la compañía. Adaptación del cuestionario UWES: Anexo 1.

La aprobación fue acordada por la Gerente de Recursos Humanos del Cluster EC&PE previamente con el conocimiento del Comité Ejecutivo Cluster (CEL) y la Jefa de Comunicaciones de la Región.

También se diseñó el formulario de consentimiento informado con el objetivo de elaborar un documento de confidencialidad para todos los coparticipes. En el mismo, detalla que la participación en el estudio es totalmente libre y voluntaria. Consentimiento informado: Anexo 2.

### **3.3 Población y muestra**

Boehringer Ingelheim del Ecuador Cía. Ltda., cuenta con 60 colaboradores y Boehringer Ingelheim Perú cuenta con 40 colaboradores, de tal manera que, esta investigación se llevará a cabo con la totalidad de la población.

### **3.4 Levantamiento de información**

El levantamiento de información fue realizado por una plataforma propia de la organización, llamada Qualtrics. Considerando que los funcionarios trabajan en distintas ciudades de los dos países (Ecuador & Perú) y para mayor alcance y facilidad de todos los encuestados fue decisión realizarlo digitalmente.

El levantamiento de información se inició el día lunes 13 de agosto del presente año y se obtuvo los formularios completos hasta el 17 de agosto. Se envió a los participantes una comunicación informativa sobre el proyecto y además se adjuntó el formulario de consentimiento informado y el link para acceder al cuestionario directamente. Finalmente se obtuvo 94 cuestionarios completos lo que representa el 94% de la población. Las 6 personas que no pudieron completar la encuesta fueron debido a un momento de transición en la organización por terminación de contratos.

### **3.5 Procesamiento de datos**

Para realizar el procesamiento de datos se elaboró una base general en Excel con el fin de contar con toda la información del proyecto. En base al Manual de UWES el análisis de datos se basa en las normas holandesas y normas para otros idiomas, el cual aplica para esta investigación. El procesamiento de la información recopilada fue de acuerdo a las normas individuales fue establecido cinco categorías: “Muy bajo”, “Bajo”, “Promedio”, “Alto” y “Muy alto” (Schaufeli & Bakker, 2011).

Como se ha mencionado anteriormente, las tres dimensiones del UWES: absorción, dedicación y vigor presentan las siguientes características:

**Tabla 3.**

**Dimensiones del UWES.**

Dimensión	Características	Alto puntaje	Bajo puntaje
Absorción	Los ítems que se evalúan refieren a que la persona se siente feliz e inmersa en su trabajo.	Facilidad para involucrarse con su trabajo y dificultad para dejar de lado sus actividades.	Foco en el tiempo que transcurre realizando una tarea y en las actividades de su alrededor. Facilidad para desprenderse de su trabajo.
Dedicación	Refiere al sentido o significado que la persona le da a su trabajo. Es el sentirse entusiasmado, inspirado, orgulloso y desafiados por su labor.	Entusiasmo y orgullo por la relación laboral. Si la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante, de igual manera es el nivel de intensidad al momento de identificarse con su trabajo.	La experiencia es considerada monótona o poco significativa y por ende no sentirá orgullo ni emoción en sus actividades regulares.
Vigor	Los ítems evaluados hacen referencia a los niveles de energía y resiliencia de la persona en su trabajo, la perseverancia y esfuerzo ante dificultades.	Niveles altos de energía, resistencia y entusiasmo en el trabajo.	Menor energía y resiliencia en actividades relacionadas a su trabajo.

Fuente: “*Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*”, Schaufeli & Bakker, 2011

A continuación, se ilustra la escala de calificación del UWES-17:

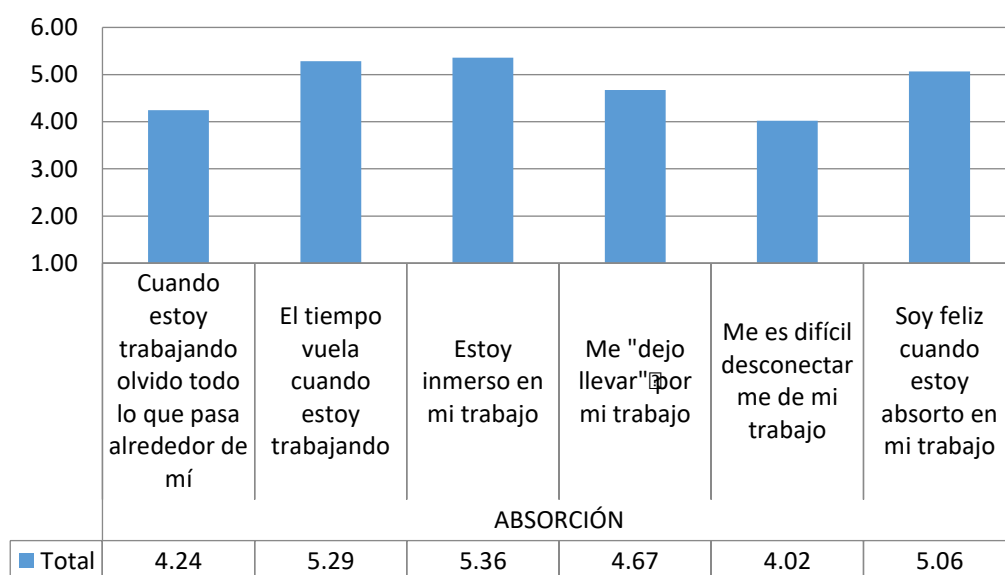
**Tabla 4.**

**Puntajes normativos para el UWES-17.**

Categorías	Absorción	Dedicación	Vigor	Puntaje total
<b>Muy bajo</b>	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 2.17	≤ 1.93
<b>Bajo</b>	1.61 - 2.75	1.61 - 3.00	2.18 - 3.20	1.94 - 3.06
<b>Promedio</b>	2.76- 4.40	3.01 - 4.90	3.21 - 4.80	3.07 - 4.66
<b>Alto</b>	4.41 - 5.35	4.91 - 5.79	4.81 - 5.65	4.67 - 5.53
<b>Muy Alto</b>	≥ 5.36	≥ 5.80	≥ 5.61	≥ 5.54

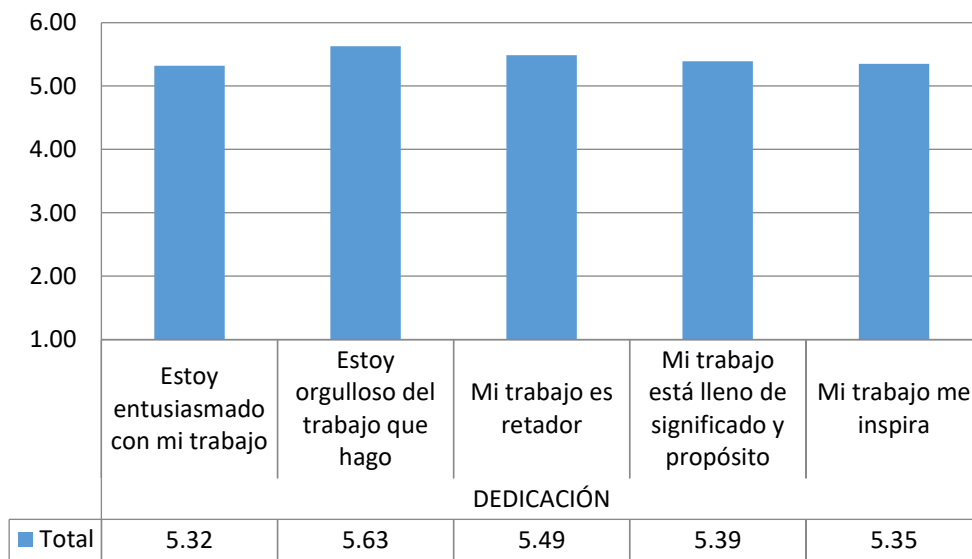
Fuente: “Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo”, Schaufeli & Bakker, 2011

El procesamiento de datos fue realizado en la herramienta de Excel. En primera instancia, se realizó la tabulación de datos agrupando las preguntas por dimensión: absorción, dedicación y vigor.



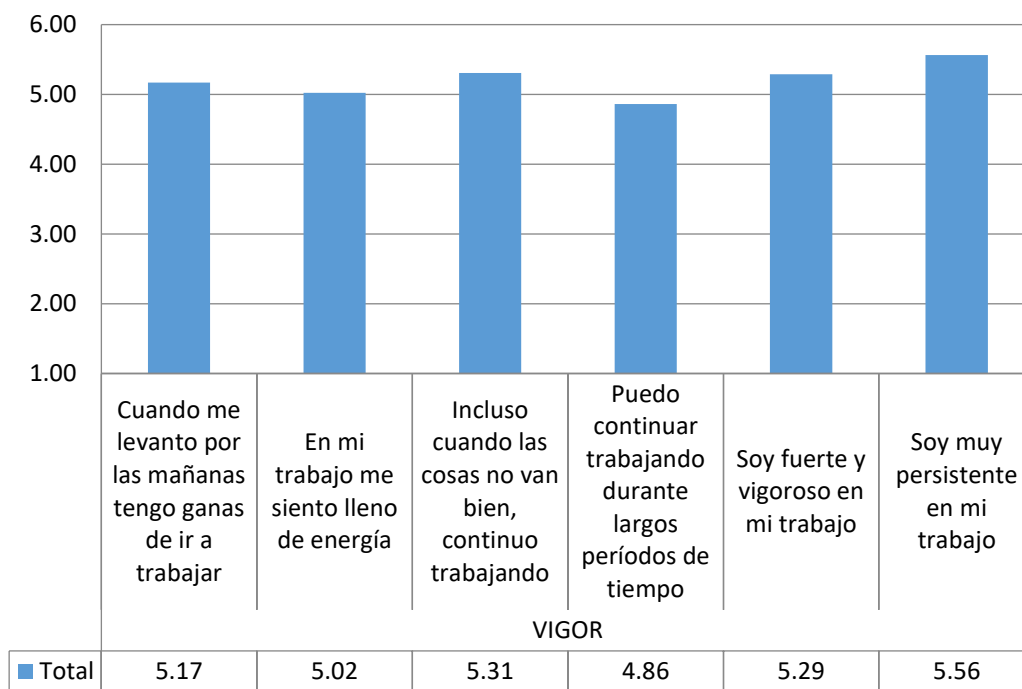
**Figura 3: Promedio de la sub escala de absorción.**

El promedio de la sub escala de absorción fue de 4.77 que corresponde a un nivel alto de compromiso. Dentro de esta dimensión y del cuestionario en general, las preguntas: “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí” y “Me es difícil desconectarme de mi trabajo” fueron las únicas en categoría promedio. Por otro lado, la única pregunta de todo el cuestionario como “Muy Alto” corresponde a esta categoría en “Estoy inmerso en mi trabajo”.



**Figura 4. Promedio de la sub escala de dedicación.**

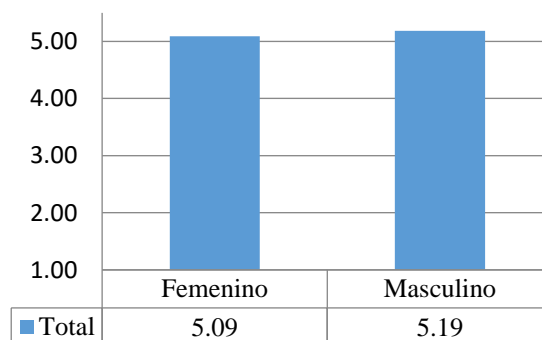
El promedio de la sub escala de dedicación fue de 5,44 y ubicándolo en la tabla de puntajes normativos, corresponde a un nivel alto de compromiso y en general esta dimensión se mantiene en el mismo.



**Figura 5. Promedio de la sub escala de vigor.**

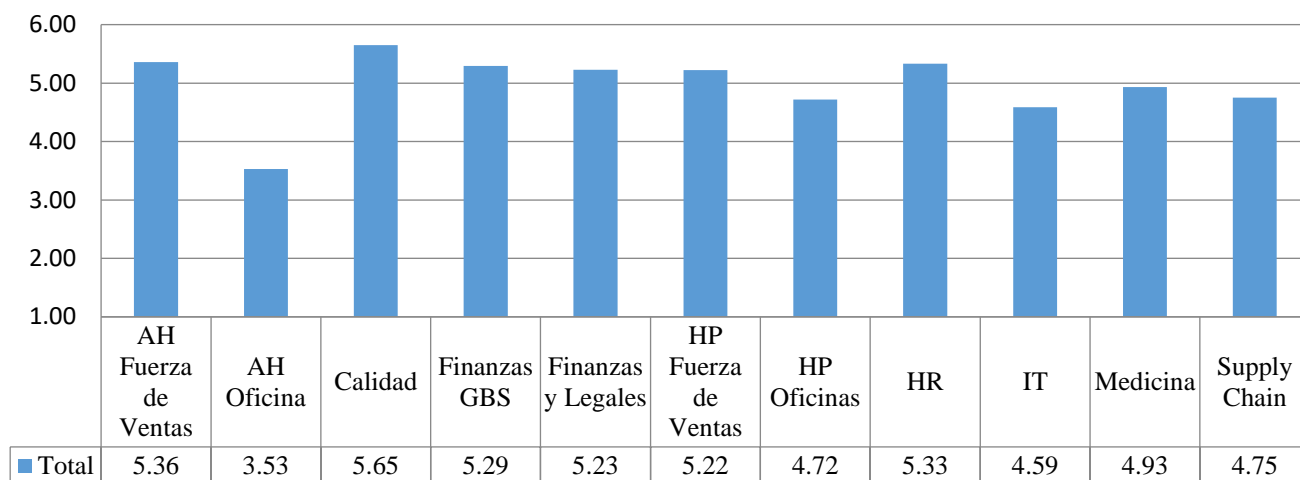
El promedio de la sub escala de vigor fue de 5,20 y de acuerdo a la Tabla 2., corresponde a un nivel alto de compromiso, que se aplica para todos los factores.

Por otro lado, se correlacionó los datos demográficos con el promedio de los resultados generales (en base a los resultados generales) y los gráficos fueron los siguientes:



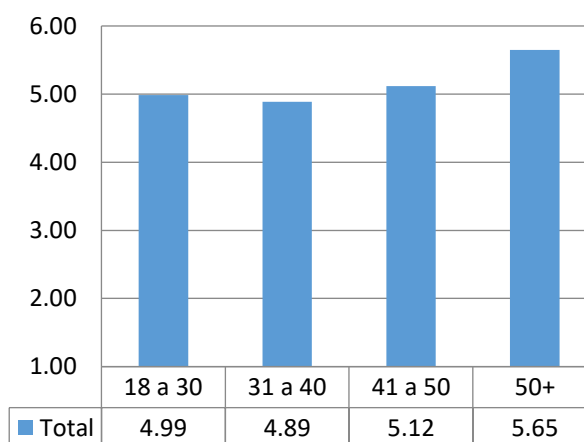
**Figura 6. Resultados totales por género.**

La diferencia entre el personal femenino y masculino es mínima, dando como resultado que el personal masculino se encuentra más comprometido. Sin embargo, los dos se sitúan en un nivel alto según la categorización.



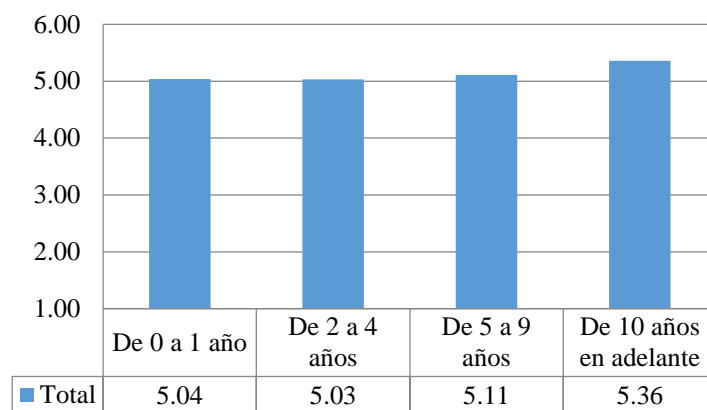
**Figura 7. Resultados totales por área.**

El área que menor puntaje representa es AH Oficina correspondiente a la categoría promedio. Por otro lado, el área de Calidad se sitúa en una categoría muy alta de compromiso organizacional. En relación con las otras áreas, el promedio es alto.



**Figura 8. Resultados totales por edad.**

Si bien la diferencia entre el grupo de 18 a 30 y 31 a 40 es de 0,10, se puede realizar una correlación positiva: entre mayor sea la edad, mayor será el nivel de compromiso de la persona con su organización.



**Figura 9. Resultados totales antigüedad.**

Tomando en cuenta los resultados en relación con la antigüedad. Se repite la correlación, es decir: entre más tiempo la persona trabaje en la organización, mayor será su nivel de compromiso organizacional. Sin embargo, la diferencia entre cada factor no es mayor y finalmente todos se categorizan como un nivel alto de compromiso.

### **3.6 Análisis de la información**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el promedio general del cuestionario, sin diferenciar por escala, fue de 5,14, que pertenece a un nivel Alto de compromiso organizacional. Por otro lado, segregando por categoría, tanto absorción, dedicación y vigor, de igual manera se posicionan en un nivel Alto.

En el análisis por datos demográficos, tanto el factor de edad y antigüedad, tienen una correlación positiva, es decir, entre mayor sea la edad de la persona y tiempo de trabajo en la empresa, el nivel de compromiso organizacional también aumentará. No obstante, se considera que los factores de mayor influencia son la edad de cada colaborador y el área a la que pertenece.

Se consideró que la edad es un factor influyente en los resultados ya que cada colaborador se puede sentir identificado por una generación diferente, cultura, experiencias vividas o costumbres que están fuera de la organización. En contraste, el área a la que pertenece cada colaborador también influye en el nivel de compromiso organizacional ya que dependerá del estilo de liderazgo, los incentivos, la organización de actividades y los objetivos que se manejen en el equipo de trabajo y por supuesto se encuentren alineados con la visión del negocio.

## **CAPITULO 4. PROPUESTA**

### **4. Introducción**

Tanto para Ecuador como Perú, en el último año ha sido todo un proceso de transición. Una vez consolidado el Cluster y el Comité Ejecutivo Local formado, varios cambios organizacionales se han venido suscitando: ingreso de nuevos talentos, desvinculación de personal de más de 15 años de trayectoria, cambios en los procedimientos y políticas locales y regionales y no es menor, la visita desde Alemania del Head de Auditoría Global y su equipo multidisciplinario para una compleja auditoría corporativa.

Considerando todos estos eventos, los resultados del nivel de compromiso organizacional fueron bastante positivos, situándose en una categoría alta. Por lo que, es importante mantener estos resultados y mejorarlos aún más con estrategias claves a través de planes de trabajo para los colaboradores.

#### **4.1 Objetivos**

**General:** Implementar una propuesta de intervención estratégica para mantener y/o incrementar los niveles actuales de compromiso organizacional para el Cluster.

**Específicos:**

Reforzar el concepto de cultura organizacional de “Our Focus” para alinear a los colaboradores con los comportamientos modelo AAI (Agility – Accountability - Intrapreneurship) mediante la propuesta de actividades claves.

Contribuir al desarrollo organizacional mediante el plan de intervención en relación a capacitación y desarrollo interno y externo.

Fortalecer las relaciones interpersonales y laborales mediante la consolidación de equipos diversos e inter-áreas de los equipos de Ecuador y Perú.

## 4.2 Propuesta

### Estrategia 1: Dimensión de Dedicación

Actividades:

- ✓ *BI, el tiempo en tus manos*: Adecuar espacios para zonas de descanso y actividades de recreación.
- ✓ *Compartamos*: Proponer espacios de escucha activa con el fin de identificar el impacto del rol de las demás posiciones que están enlazadas directamente con cada uno (actividades cross-funcionales). Participación libre en reuniones trimestrales con al menos un miembro del CEL (Comité Ejecutivo Local) y cuatro a cinco personas de diferentes áreas. Coordinación de talleres para mandos medios aprovechando el talento humano interno (proponer colaboradores que sean expertos en diferentes temas, puedan compartirlo con los demás).
- ✓ *Feria de integración Our Focus*: Realizar una feria con actividades lúdicas, pero de alto impacto donde las personas tengan consciencia de la importancia de alinearse a la estrategia del negocio.
- ✓ *Historias de éxito: Your Growth. Our Growth*: Nominar a diferentes colaboradores para que comparta el impacto de BI tanto en su vida personal como profesional (TED Talks).

Insumos:

- ✓ Cotización de materiales y mano de obra para la modificación del espacio seleccionado.
- ✓ Cafetería de la oficina y breaks para compartir con los invitados.
- ✓ Flyer de comunicación y encuesta en línea.
- ✓ Video de testimonio.

**Tabla 5.**

**Detalle de costo de Estrategia 1 Ecuador: Dimensión de dedicación**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRESUPUESTO ECUADOR</b>	<b>PRESUPUESTO PERÚ</b>
"BI, el tiempo en tus manos"	\$ 600.00	\$ 600.00
"Compartamos"	\$ 1,000.00	\$ 700.00
"Feria de integración Our Focus"	\$ 800.00	\$ 500.00
"Historias de éxito: Your Growth. Our Growth"	\$ 400.00	\$ 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,800.00</b>	<b>\$ 2,100.00</b>

Precondiciones:

- ✓ Contar con todo el presupuesto solicitado para la reestructura de espacios y actividades que requieren apoyo externo (consultores, materiales, etc.).

Responsables:

- ✓ Comité Ejecutivo Local (CEL)
- ✓ HR Local
- ✓ Managers y colaboradores en general.

**Estrategia 2: Dimensión de Vigor**

Actividades:

- ✓ *Política de Financiamiento Educativo:* Desarrollo de una Política interna para préstamos internos de financiamiento de estudios de post grado o especializaciones basados en las regulaciones locales y alineadas a otras políticas y procedimientos de la empresa.
- ✓ *Feria de Estudios:* Contacto estratégico con reconocidas universidades e instituciones del país para exposición de sus cursos de post grado o especializaciones y al mismo tiempo generar un convenio de pagos y descuentos, tanto para el colaborador como su familia.

- ✓ *Convenios con institutos de cuarto nivel:* Negociar con las universidades o institutos convenios de pagos y descuentos para todos los colaboradores para un proceso más ágil de inscripciones y acceso a información.

Insumos:

- ✓ Legislación laboral local.
- ✓ Documentos de referencia.
- ✓ Convenios con universidades e institutos.

**Tabla 6.**

**Detalle de costo de Estrategia 2: Dimensión de Vigor**

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ECUADOR	PRESUPUESTO PERÚ
Política de Financiamiento Educativo	\$	-
Feria de Estudios	\$ 500.00	\$ 250.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 250.00</b>

Precondiciones:

- ✓ Aprobación de la alta Gerencia o Comité Ejecutivo Local.

Responsables:

- ✓ Comité Ejecutivo Local (CEL)
- ✓ HR Local

**Estrategia 3: Dimensión de Absorción**

Actividades:

- ✓ *Comité de Bienestar Cluster:* Conformar un Comité de Bienestar Cluster EC&PE, el cual estará encargado de organizar eventos de interés común empoderando a cada miembro. Actividades relacionadas a:

- *Salud*: pausas activas, participación en carreras deportivas, cuidado de mascotas, cuidado e imagen personal, gimnasio, actividades de salud integral.
- Entretenimiento: participación en eventos de cultura, galerías, danza, entre otros.
- *Días festivos nacionales y fechas internas de reconocimientos*: Día de la madre y el padre, Día del amor y la amistad, Día del visitador médico, Día del Doctor, Día de la familia, Aniversario empresa, cumpleaños, entre otros.

Insumos:

- ✓ Materiales e insumos en base a las actividades aprobadas por el CEL.
- ✓ Estudios y documentos de *best practices* en el mercado.

**Tabla 7.**

**Detalle de costo de Estrategia 3: Dimensión de Absorción**

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ECUADOR	PRESUPUESTO PERÚ
Comité de Bienestar Cluster		
Salud	\$ 3,000.00	\$ 1,500.00
Entretenimiento	\$ 1,000.00	\$ 650.00
Días festivos nacionales y fechas internas de reconocimientos	\$ 19,500.00	\$ 10,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23,500.00</b>	<b>\$ 12,150.00</b>

Precondiciones:

- ✓ Aprobación de la alta Gerencia o Comité Ejecutivo Local
- ✓ Designación de presupuesto mapeado.

Responsables:

- ✓ HR Local
- ✓ Colaboradores designados como miembros del Comité de Bienestar

### 4.3 Propuesta

Dimensión	Objetivo	Actividades	Materiales/Insumos	Costo	Indicadores	Fuentes de Verificación	Responsables
Dedicación	Asegurar que el compromiso organizacional del personal se mantenga en alto o incrementado.	• Adecuar espacios para zonas de descanso y actividades de recreación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización de materiales y mano de obra para la modificación del espacio seleccionado.</li> <li>• Cafetería de la oficina y breaks para el compartir de los invitados.</li> <li>• Flyer de comunicación y encuesta en línea.</li> <li>• Video de testimonio.</li> </ul>	Ecuador \$ 2800  Perú \$ 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de desarrollo de involucramiento con la cultura OF y comportamientos AAI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de participación en los talleres o reuniones y evidencia (fotos, mails, actas) de las actividades realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEL</li> <li>• HR Local</li> <li>• Managers</li> <li>• Colaboradores en general</li> </ul>
		• Proponer espacios de escucha activa con una mira externa del negocio para identificar el impacto del rol de las demás posiciones que están enlazadas directamente con cada uno. Participación libre en reuniones trimestrales con al menos un miembro del CEL y cuatro a cinco personas de diferentes áreas.					
		• Realizar una feria con actividades lúdicas pero de alto impacto donde las personas tengan consciencia de la importancia de alinearse a la estrategia del negocio. Coordinación de talleres para mandos medios.					
		• Nominar a un colaborador para que comparta el impacto de BI tanto en su vida personal como profesional (TED Talks).					
Vigor	Contribuir al desarrollo organizacional mediante el plan de intervención en relación a capacitación y desarrollo interno y externo.	• Desarrollar una Política interna para préstamos internos de financiamiento de estudios de post grado o especializaciones basados en las regulaciones locales y alineadas a otras políticas y procedimientos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación laboral local.</li> <li>• Documentos de referencia.</li> <li>• Convenios con universidades e institutos.</li> </ul>	Ecuador \$ 500  Perú \$ 300	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de solicitudes de colaboradores en relación a programas internos y externos de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Financiamiento Educativo desarrollada y lista para aprobación de CEL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR Local</li> <li>• CEL</li> </ul>
		• Organizar una feria estratégica con reconocidas universidades e institutos del país para exposición de sus cursos de post grado o especializaciones para generar un convenio de pagos y descuentos.					
		• Negociar con las universidades o institutos convenios de pagos y descuentos para todos los colaboradores para un proceso más ágil de inscripciones y acceso a información.					
Absorción	Fortalecer las relaciones interpersonales y laborales mediante la consolidación de equipos diversos e inter-áreas de los equipos de Ecuador y Perú.	• Socializar con todos los colaboradores de manera personalizada las políticas y beneficios vigentes (alcance, detalle, excepciones, flujo del proceso, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales e insumos en base a las actividades aprobadas por el CEL.</li> <li>• Estudios, documentos de best practices en el mercado.</li> </ul>	Ecuador \$ 23500  Perú \$ 12200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades o tareas definidas para mantener y/o incrementar el nivel de compromiso organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de actividades y registro de asistencia en planificación y envío de invitaciones a los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEL</li> <li>• HR Local</li> <li>• Seis Representantes de diferentes áreas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar un Comité de Bienestar Cluster EC&amp;PE, el cual estará encargado de organizar eventos de interés común empoderando a cada miembro. Actividades relacionadas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Salud:</b> pausas activas, participación en carreras deportivas, cuidado de mascotas, cuidado e imagen personal, gimnasio y campañas de vacunas.</li> <li><b>2. Entretenimiento:</b> participación en eventos de cultura, galerías, danza, entre otros.</li> <li><b>3. Días festivos y fechas de festejo nacional:</b> Día de la madre y el padre, Día del amor y la amistad, Día del visitador médico, Día del Doctor, Día de la familia, Aniversario empresa, entre otros.</li> </ol> </li> </ul>					

## 4.4 Matriz Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Objetivo de desarrollo</b>	Mantener y/o incrementar el nivel de compromiso organizacional en el Cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de desarrollo de involucramiento con la cultura OF y comportamientos AAI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de participación en los talleres o reuniones y evidencia (fotos, mails, actas) de las actividades realizadas.</li> </ul>	Al contar con un espacio adecuado de recreación y actividades compartidas, el sentido de afiliación y sentimientos positivos hacia el trabajo se verán presentes en la mayoría de sus actividades.
<b>Objetivo del proyecto</b>	Colaboradores del Cluster con altos niveles de compromiso organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de solicitudes de colaboradores en relación a programas internos y externos de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Financiamiento Educativo desarrollada y lista para aprobación de CEL.</li> </ul>	El apoyo en financiamiento de maestrías o títulos de cuarto nivel aumentará el nivel de compromiso organizacional del colaborador.
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor conocimiento sobre una mirada estratégica del negocio y el impacto de cada proceso y su responsable.</li> <li>• Uso proactivo de la zona de descanso como espacio de creatividad y esparcimiento.</li> <li>• Crecimiento profesional (capacitación) de los colaboradores cuidando su porcentaje de endeudamiento.</li> <li>• Mayor involucramiento entre las áreas en la organización y participación de actividades varias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades o tareas definidas para mantener y/o incrementar el nivel de compromiso organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de actividades y registro de asistencia en planificación y envío de invitaciones a los colaboradores.</li> </ul>	La socialización de políticas y concientización de todos los beneficios de BI, mostrará a la empresa más competitiva vs mercado.
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
Estrategia 1: Dimensión de Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar espacios para zonas de descanso y actividades de recreación.</li> <li>• Proponer espacios de escucha activa con una mira externa del negocio para identificar el impacto del rol de las demás posiciones que están enlazadas directamente con cada uno. Participación libre en reuniones trimestrales con al menos un miembro del CEL y cuatro a cinco personas de diferentes áreas.</li> <li>• Realizar una feria con actividades lúdicas pero de alto impacto donde las personas tengan consciencia de la importancia de alinearse a la estrategia del negocio. Coordinación de talleres para mandos medios.</li> <li>• Nominar a un colaborador para que comparta el impacto de BI tanto en su vida personal como profesional (TED Talks).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización de materiales y mano de obra para la modificación del espacio seleccionado.</li> <li>• Cafetería de la oficina y breaks para el compartir de los invitados.</li> <li>• Flyer de comunicación y encuesta en línea.</li> <li>• Video de testimonio.</li> </ul>		Contar con todo el presupuesto solicitado para el adecuamiento de espacios y actividades que requieren apoyo externo (consultores, materiales, etc.).
Estrategia 2: Dimensión de Vigor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una Política interna para préstamos internos de financiamiento de estudios de post grado o especializaciones basados en las regulaciones locales y alineadas a otras políticas y procedimientos de la empresa.</li> <li>• Organizar una feria estratégica con reconocidas universidades e institutos del país para exposición de sus cursos de post grado o especializaciones para generar un convenio de pagos y descuentos.</li> <li>• Negociar con las universidades o institutos convenios de pagos y descuentos para todos los colaboradores para un proceso más ágil de inscripciones y acceso a información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación laboral local.</li> <li>• Documentos de referencia.</li> <li>• Convenios con universidades e institutos.</li> </ul>	<p>Ecuador \$ 26800</p> <p>Perú \$ 14500</p>	Aprobación de la alta Gerencia o Comité Ejecutivo Local.
Estrategia 3: Dimensión de Absorción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar con todos los colaboradores de manera personalizada las políticas y beneficios vigentes (alcance, detalle, excepciones, flujo del proceso, etc.)</li> <li>• Conformar un Comité de Bienestar Cluster EC&amp;PE, el cual estará encargado de organizar eventos de interés común empoderando a cada miembro. Actividades relacionadas a: salud, entretenimiento y ocio (balance entre vida y trabajo) y días festivos y fechas de festejo nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales e insumos en base a las actividades aprobadas por el CEL.</li> <li>• Estudios, documentos de best practices en el mercado.</li> </ul>		Aprobación de la alta Gerencia o Comité Ejecutivo Local y designación de presupuesto mapeado.

#### **4.5 Sostenibilidad**

Las actividades planteadas a realizarse son planificadas para todo el año, con el fin de no sobrecargar sólo en un trimestre. El objetivo es dar continuidad y abrir espacios de conversación a todos los colaboradores sin discriminar por cargo o área. Por lo tanto, es importante contar con evaluaciones cada cierto tiempo para tener una apreciación en tiempo real y a tiempo de cómo se han ido desarrollando las diferentes acciones propuestas.

#### **4.6 Monitoreo**

Cada actividad tiene su propio periodo de tiempo y duración por este motivo, el seguimiento de las acciones será por medio de reuniones con su respectiva acta que se realizarán 1 hora en la última semana de cada mes para verificar cómo se ha cerrado las actividades y controlar los detalles.

En caso de talleres, charlas, workshops, ferias, se adjunta a cada temario la asistencia firmada de cada colaborador y en caso de requerir evaluación se envía directamente a cada correo un link para completar un cuestionario de retroalimentación del taller o se entrega directamente el mismo formato de evaluación impreso.

#### **4.7 Evaluación**

Para evaluar si las diferentes actividades han tenido un impacto positivo en los colaboradores se propone realizar un grupo focal con participantes aleatorios al inicio del proyecto, después de 5 meses y finalmente uno para cerrar, con el objetivo de dar seguimiento en la evolución. Es importante llevar un registro de cada sesión para el análisis, si finalmente se cumplieron con los objetivos planteados.

Para verificar si las actividades planteadas han sido sostenibles en el tiempo y los resultados fueron los esperados se recomienda volver a aplicar instrumentos de compromiso organizacional con el fin de realizar una nueva medición y evaluación.

#### **4.8 Destinatarios**

Los beneficiarios directos del proyecto son todos los colaboradores de Boehringer Ingelheim, tanto Ecuador como Perú.

**4.10 Cronograma**

Año 2019 / Actividades	Enero			Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept				Octubre				Nov				Dic		
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3				
BI, el tiempo en tus manos																																														
Compartamos																																														
Feria de integración OF																																														
Historias de éxito: Your Growth. Our Growth																																														
Política de Financiamiento Educativo																																														
Feria de Estudios																																														
Comité de Bienestar Cluster: Actividades relacionadas a salud, entretenimiento, días festivos nacionales y fechas internas de reconocimientos.																																														
Evaluación de actividad (retroalimentación)																																														

## CONCLUSIONES

- ✓ En base a la medición de compromiso organizacional, en conclusión, la empresa se sitúa en un nivel alto. No presenta problemas que deban ser atendidos con urgencia, al contrario, el plan propuesto ha sido para mantener y mejorar el nivel de compromiso organizacional.
- ✓ La propuesta de intervención está realizada en base a los datos reales que se lograron recopilar en el levantamiento de información del estudio con el objetivo de mantener el nivel alto de compromiso organizacional. El cuestionario seleccionado como herramienta de medición fue el UWES-17, el cual fue previamente validado en investigaciones pasadas en temas relacionados.
- ✓ De acuerdo a la información recopilada, los colaboradores generaron un vínculo positivo y un sentido de identificación con la institución y se puede ver reflejado en el día a día a través de sus comportamientos en el ambiente laboral y proyectos asignados (buena comunicación y desempeño, ambiente de trabajo agradable, trabajo colaborativo, etc.).
- ✓ Se definió que los datos demográficos como la edad y la antigüedad tienen una correlación positiva influyendo positivamente en los niveles de compromiso organizacional. De igual manera, los elementos de mayor influencia son la edad del colaborador y el área a la que pertenece ya que los dos se ven afectados directamente. Se relacionan con factores internos y externos, tales como: generación a la que pertenecen, experiencias pasadas, costumbres, estilo de liderazgo, incentivos y objetivos del área.

- ✓ El nivel de compromiso organizacional en BI es alto y se puede verificar en la información de Gestión del Desempeño del 2017 y previo al cierre 2018, donde los objetivos personales planteados de cada colaborador se cumplieron en un promedio del 99% y para quienes puntuaron menos del 85% realizaron un cronograma específico para detectar sus puntos de mejora.
- ✓ Al realizar el análisis de compromiso organizacional por sub escalas, tanto absorción como dedicación y vigor el promedio fue Alto. Específicamente las dos únicas preguntas que se puntuaron en Promedio, están relacionadas con el balance vida – trabajo, ya que se sienten muy inmersos en sus labores y es difícil mantener un equilibrio para lo cual se planteó trabajar en este punto.
- ✓ Uno de los factores que influye en que el nivel de compromiso organizacional sea alto, son los beneficios no monetarios que ofrece la empresa, los cuales siguen un proceso claro y son regulados por políticas internas con el fin de manejar la diversidad e inclusión para la empresa.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Aprovechando las diferentes herramientas tecnológicas de la actualidad, se pueden realizar estas evaluaciones anuales, las cuales no significan grandes costos a la organización y se puede llevar un monitoreo del progreso.
- ✓ Para todos los colaboradores, el cumplimiento de tareas y funciones se basan en un horario flexible y de confianza, sin embargo, son realmente demandantes y suele implicar viajes constantes y horarios extendidos. Por lo tanto, el considerar la propuesta presentada apoyará a lograr que el alto nivel de compromiso organizacional se mantenga y o aumente.
- ✓ Realizar actividades de integración y entretenimiento lúdico que fomenten la interacción entre áreas. Por la carga operativa en cada cargo, generalmente caen en re procesos por falta de comunicación con las otras áreas, si bien la comunicación interna en el equipo puede fluir, es importante transmitir ese mensaje correctamente a las demás áreas involucradas.
- ✓ Se sugiere socializar información de interés con toda la empresa, bajar la información desde el Comité Ejecutivo a mandos medios y demás colaboradores de la organización. Es importante buscar el canal adecuado para llegar a todos los receptores ya que el mensaje influye en la toma de decisiones efectivas, clima organizacional y se ven afectadas por la falta de información o desconocimiento de lo sucedido.
- ✓ Dentro de la propuesta planteada, se recomienda la conformación del Comité de Bienestar Cluster como una de las primeras acciones a llevar a cabo, ya que el foco principal es el planteamiento de actividades anuales alineadas a la estrategia del negocio bajo la Cultura de Our Focus, que representa la cultura de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, S. (2014). Employee engagement in Karachi's Industry. *Pakistan Business Review*, 95-114.
- Alba, J. L. (2013). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN VALOR PERSONAL Y EMPRESARIAL EN EL MARKETING INTERNO . *Estudios Empresariales. Segunda época.* , 67-87.
- Averett, P., & Green, B. (2018). Engagement & Performance. *AON*. Obtenido de <https://radford.aon.com/talent/engagement-and-performance>
- Ávila, M., Portalanza, C., & Duque, E. (2017). *EVALUACIÓN DEL ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR*. Guayaquil.
- Bayona, C., Goñi, S., & Madorrán, C. (2015). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1-25.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Rojas, A. (2015). ENGAGEMENT LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.
- Boehringer Ingelheim. (2017). *Boehringer Ingelheim*. Obtenido de <https://www.boehringer-ingelheim.com/who-we-are/our-company>
- Boehringer Ingelheim. (2018). *Boehringer Ingelheim*. Obtenido de <https://www.boehringer-ingelheim.com/who-we-are/our-company>

- Cevallos, J. P. (2012). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENTORÍA EN LA EMPRESA CARLISNACKS CIA. LTDA.* Quito, Ecuador.
- Gavilán, D., Fernández-Lores, S., & Avello, M. (2014). *Medir el compromiso, el nuevo must de RRHH.* Madrid: Tatum.
- Hache-Barrois, M. (2016). La revolución del engagement. *Oracle*, <https://www.oracle.com/es/applications/human-capital-management/features/engagement/index.html>.
- Hidalgo, C. (Mayo de 2017). Situación actual de BIEC. (P. Durán, Entrevistador)
- Innovum. (2015). *Engagement en el trabajo.* Chile: Capital Humano y Productividad. Fundación Chile.
- Lima, M. P., Flores, M., Dias, F., Gassen, A., Schaurich, A., & Tomazzoni, C. (2015). Niveles de comprometimiento y atrincheramiento con la carrera de enfermeros de hospitales públicos y privados. *Latino-Am. Enfermagem*, 1033-1040.
- Minitab. (2017). *Minitab*. Recuperado el Septiembre de 2018, de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/modeling-statistics/anova/supporting-topics/basics/what-is-a-general-linear-model/>
- MINSA. (2009). *Metodología para el Estudio de Clima Organizacional.* Perú: Dirección General de Salud de las Personas.
- Montoya, E. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. *Repositorio Académico UPC*.
- Peralta, R. (2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

- Pimentel, M., Flores, M., Dias, F., Gassen, A., Schaurich, A., & Tomazzoni, C. (2015). Niveles de comprometimiento y atrincheramiento con la carrera de enfermeros de hospitales públicos y privados. *Latino-Am. Enfermagem*, 1033-1040.
- RAE. (2018). Diccionario de la Real Academia de la Lengua. España. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=4Kx3aqB>
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Editor Revista Universidad & Empresa (U&E) Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.*, 5-11.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Colombia: UNAD.
- Ríos, M., & Sánchez, M. (2017). <*Estrategias de compensación y su relación con el Compromiso Organizacional en los docentes de las Instituciones de Educación Superior en México*. México: Iberoamerican Journal of Strategic Management.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. En *Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University* (págs. 1-52). Recuperado el 2018
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2011). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.
- Scheible, A., Bittencourt, A., & Aguiar, A. C. (2013). Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? . 530-543.
- Schreiner, K., & Lee, M. (21 de Septiembre de 2016). Why Teacher Engagement Matters in Oakland. Oakland. Obtenido de <http://educate78.org/why-teacher-engagement-matters-in-oakland/>

- Serrano, A., Merlyn, M.-F., Vasco, G., & Llerena, M. (2015). Bienestar Mental, Engagement y Rendimiento académico. *Revista PUCE*, 113-131.
- Sonal, P., & Shine, D. (2013). A Study of Engagement at Work: What drives Employee Engagement? . *European Journal of Commerce and Management Research (EJCMR)* , 155-168.
- Talent Management. (2015). Compromiso y fidelización de colaboradores clave ROPU SA. *Talent Management Building Potencial*, 1-30.
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Redalyc*, 636-644.
- Ventura, A. G. (17 de Diciembre de 2015). *PrevenBlog*. Recuperado el Junio de 2018, de <http://prevenblog.com/como-medir-el-compromiso-de-los-trabajadores-la-encuesta-gallup-q12/>
- Worldwide, B. (14 de Octubre de 2014). *Pharma Employee Engagement*. Obtenido de [http://www.biworldwide.co.in/research-landing/case-studies/2014\\_in/pharma-employee-engagement/](http://www.biworldwide.co.in/research-landing/case-studies/2014_in/pharma-employee-engagement/)

## ANEXOS

Anexo 1: Adaptación del cuestionario UWES.

### 1. Introducción

Bienvenida/o al estudio de investigación!

Te pedimos 5 minutos para contarnos brevemente algunas de tus percepciones acerca de cómo nos estamos comunicando y compromiso organizacional. Tu mirada nos sirve para seguir mejorando. Se garantiza la más estricta confidencialidad de todas las respuestas. El tiempo de respuesta es de alrededor de 3 a 5 minutos:

✓ Acepto, continuar con el estudio

### 2. Datos demográficos

¿Desde qué país nos respondes?

- a. Ecuador
- b. Perú

Género

- a. Femenino
- b. Masculino

¿Qué rol ocupas en BI?

- a. AH Fuerza de Ventas
- b. AH Oficina
- c. Calidad
- d. Finanzas GBS
- e. Finanzas y Legales
- f. HP Fuerza de Ventas
- g. HP Oficinas
- h. HR
- i. IT
- j. Medicina
- k. Supply Chain

¿Cuántos años tienes?

- a. 18 a 30
- b. 31 a 40
- c. 41 a 50
- d. 50+

Indica tu antigüedad en la compañía

- a. De 0 a 1 año
- b. De 2 a 4 años
- c. De 5 a 9 años
- d. De 10 años en adelante

### **3. Cuestionario**

Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

---

Nunca (0)	Casi nunca (1)	Algunas veces (2)	Regularmente (3)
Bastante veces (4)	Casi siempre (5)	Siempre (6)	

---

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)\*
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)\*
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)\*
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE5)
14. \_\_\_\_\_ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)



Boehringer Ingelheim del Ecuador

Departamento de Recursos  
Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

### PARTE I

#### 1. Introducción

Mediante la presente, se solicita la autorización para que la empresa Boehringer Ingelheim, participe en la evaluación de los niveles de compromiso organizacional. Posteriormente la empresa contará con una propuesta de intervención para el Cluster Ecuador & Perú de Boehringer Ingelheim.

#### 2. Objetivo

El objetivo principal del presente proyecto es evaluar el nivel de compromiso organizacional con el fin de elaborar un diagnóstico actual de la empresa desde el análisis de la información recopilada para diseñar una propuesta de intervención para el Cluster.

#### 3. Tipo De Intervención

La fuente principal de recopilación de información es el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Scale) sobre Compromiso Organizacional. Esta herramienta ha sido previamente validada y ha sido aplicada en varios estudios científicos.

#### 4. Selección de participantes

Para la presente investigación no se ha seleccionado una muestra, considerando la población total de 100 colaboradores.

Av. Shyrlis N344 y Av. Eloy Alfaro,  
Quito.  
Phone 593/3/979900  
Fax 593/3/979906  
[www.qto.boehringer-  
ingelheim.com](http://www.qto.boehringer-ingelheim.com)

Boehringer Ingelheim del Ecuador Cía. Ltda. -  
Cañilla 17-03-67 Quito

### **5. Participación voluntaria**

La participación en este estudio es estrictamente libre y voluntaria, las personas invitadas a participar pueden suspender y dejar inconclusa su colaboración cuando así lo deseen, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

### **6. Procedimiento**

El proceso de socialización de información será el mediante el envío de información a través de correo electrónico con un link adjunto para que el formulario sea completado por todos los colaboradores.

### **7. Inversión**

La investigadora Responsable del proyecto asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico.

### **8. Duración**

El tiempo de respuesta del cuestionario es de aproximadamente 5 a 8 minutos. El medio de difusión a los colaboradores es por medio de correo electrónico y estará disponible a través de la una plataforma digital.

### **9. Efectos secundarios, riesgos y molestias**

La participación en este estudio no implica ningún riesgo de algún tipo para los colaboradores.

### **10. Incentivos**

La modalidad de contacto con los participantes es online. Por tanto, el presente estudio no contará con incentivos.

### **11. Beneficios**

El presente estudio contribuye a identificar los niveles de compromiso organizacional e identificar las brechas en el trabajo para la presentación de una propuesta como plan de acción.

### 12. Confidencialidad

La información que se recoja será totalmente confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de esta investigación. El cuestionario será anónimo ya que no requiere ingresar ningún número de identificación o usuario.

La investigadora Responsable del proyecto, es la custodia de los datos, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento y resguardo de la información.

La organización y sus participantes han sido informados de que pueden hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que pueden retirarse del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

### 13. Contacto

De tener preguntas sobre la participación en este estudio, el contacto directo como la investigadora responsable del proyecto, es la Sra. Patricia Durán al correo: [patricia.duran.ex@boehringer-ingelheim.com](mailto:patricia.duran.ex@boehringer-ingelheim.com) o al teléfono: 3979900 Ext.9971.

### 14. Resultados

Una vez concluida la fase de recopilación y análisis de datos serán presentados a la Gerente de Recursos Humanos del Cluster Ecuador & Perú con el objetivo de compartir el estatus actual de la empresa en cuanto a compromiso organizacional. Posteriormente, para la fase final de esta investigación, se presentará el plan de intervención.

Para constancia, firman ambas partes, el día 6 de agosto del 2018, en dos (2) ejemplares de igual tenor y valor.



Gerente de Recursos Humanos  
Carolina Hidalgo



Investigadora responsable  
Patricia Durán

**PARTE II: Formulario del Consentimiento**

**FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA  
EVALUACIÓN DE LOS NIVELES DE COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL  
CLUSTER ECUADOR & PERÚ DE BOEHRINGER INGELHEIM**

He sido invitado a participar en la Evaluación de los niveles de Compromiso Organizacional y Propuesta de intervención para el Cluster Ecuador & Perú de Boehringer Ingelheim.

Entiendo que como parte de esta investigación se me pedirá que llene un cuestionario en el que se me pide mi opinión sobre los niveles de compromiso que yo percibo en mi institución. He sido informado de que no hay riesgos y que mi participación beneficiará sobre todo al entendimiento de los niveles de compromiso organizacional. Se me ha proporcionado el nombre de un investigador que puede ser fácilmente contactado usando el nombre y la dirección que se me ha dado de esta persona. He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento.

He leído todo el consentimiento informado y acepto participar

**Nombre del participante:** \_\_\_\_\_

**Firma del participante:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_