



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

Propuesta de un modelo para la mejora de la productividad en las PYMEs manufactureras del estado de Puebla desde un enfoque humano, por medio del estudio correlacional entre el compromiso organizacional y la productividad.

Tesis que para obtener el grado de Doctor en
Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Javier Núñez Macías

Puebla, México

2017



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	vii
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2. Preguntas de Investigación	2
1.3. Propósito de la investigación	2
1.4. Objetivo General	3
1.5. Objetivos Específicos	3
1.6. Justificación de la Investigación	3
1.7. Alcances y Limitaciones	5
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Definición y características de PYMEs	6
2.1.1. Clasificación de las Pymes	9
2.2. Las Pymes en México	10
2.2.1. Las Pymes en Puebla	10
2.2.2. Problemática en Pymes	11
2.3. Antecedentes, definición y características del compromiso organizacional	14
2.3.1. Variables causantes del Compromiso Organizacional	16
2.3.2. Definiciones de Compromiso	18
2.3.2.1 Afectivo	18
2.3.2.2 De continuidad	19
2.3.2.3 Normativo	19

2.3.3. Medición del Compromiso Organizacional	20
2.3.3.1 Modelo de los tres componentes de Allen y Meyer	21
2.3.4. Teorías del Compromiso Organizacional	22
2.3.5. Importancia del Compromiso Organizacional en las empresas	24
2.4. Planeación Estratégica	25
2.4.1. Balanced Scorecard	26
2.5. Productividad	28
2.6. Definiciones y características del desempeño laboral	32
2.6.1. Eficacia y Eficiencia	32
2.6.2. Modelos y medición de eficacia organizacional	32
2.7. Relación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral	35
2.8. Estado del arte	37
2.8.1. Análisis de investigaciones hechas en el extranjero	38
2.8.1.1. Comparativo en cuanto a metodología, resultados e interpretación estadística	38
2.8.1.2. Comparativo en relación a sus conclusiones, alcances, limitaciones y particularidades	51
2.8.2. Análisis de investigaciones hechas en México	58
2.8.2.1. Comparativo en cuanto a metodología, resultados e interpretación estadística	58
2.8.2.2. Comparativo en relación a sus conclusiones, alcances, limitaciones y particularidades	66
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	
3.1. Alcance de la Investigación	71
3.2. Diseño metodológico	72
3.2.1. Método y enfoque	72

3.2.2. Hipótesis	73
3.2.3. Variables	73
3.2.4. Técnicas de investigación	74
3.2.5. Criterios de selección de datos	75
3.2.6. Selección del instrumento	75
3.3 Diseño de la investigación de campo	77
3.3.1. Caracterización del universo de estudio	77
3.3.2. Análisis contextual de la situación de las Pymes	78
3.3.3 Parámetros de selección de la muestra	90
3.3.4. Proceso de recolección de datos	92
3.3.5. Características de los instrumentos de recopilación de datos	93
3.3.6. Validación de los instrumentos	94
3.3.6.1. De contenido	95
3.3.6.2. De criterio	96
3.3.6.3. De constructo	96
3.3.7. Aplicación de los instrumentos de recolección de datos	97
3.3.8. Codificación	99
3.3.9. Preparación de datos	99
3.3.10. Análisis de datos	100
 CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO	
4.1. Resultados de la validación	102
4.1.1. Validación por expertos	102
4.1.2. Resultados de la validación con grupo piloto	102
4.2. Descripción del proceso de trabajo de campo	111

4.3. Caracterización organizacional de la Pyme manufacturera de maquinaria	114
4.3.1. Resultados de la encuesta de Compromiso Organizacional	115
4.3.2. Resultados de la encuesta de Desempeño Organizacional	122
4.3.3. Resultados de la encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad	130
4.3.4. Resultados de las entrevistas	136
4.4. Caracterización organizacional de la Pyme manufacturera automotriz	149
4.4.1. Resultados de la encuesta de Compromiso Organizacional	149
4.4.2. Resultados de la encuesta de Desempeño Organizacional	156
4.4.3. Resultados de la encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad	163
4.4.4. Resultados de las entrevistas	170
4.5. Caracterización organizacional de la Pyme manufacturera textil	185
4.5.1. Resultados de la encuesta de Compromiso Organizacional	185
4.5.2. Resultados de la encuesta de Desempeño Organizacional	192
4.5.3. Resultados de la encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad	199
4.5.4. Resultados de las entrevistas	205
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	
5.1. Comparativo analítico de los resultados de las 3 empresas	216
5.1.1. Análisis de resultados de correlación para cada empresa entre su compromiso organizacional y su eficacia organizacional y productividad.	216
5.1.2. Análisis de resultados de Desempeño Organizacional, Eficacia y Productividad en base al tipo de compromiso	220
5.2 Comprobación estadística de las hipótesis	221
5.3 Presentación de hallazgos y modelo de promoción de CO	223
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	229

REFERENCIAS

230

Anexo 1. Encuesta de Compromiso Organizacional y formato de validación

Anexo 2. Encuesta de Eficacia Organizacional y formato de validación

Anexo 3. Guía de entrevista de Factores Organizacionales

RESUMEN

Los modelos de sistemas, métodos, infraestructura, tecnología y hasta mejores prácticas operativas pueden ser relativamente fáciles de imitar, con el único propósito de cerrar la brecha competitiva entre las compañías. Sin embargo, existe una variable que hace que todo lo anterior pueda resultar de poca importancia en cuanto a mantener una ventaja competitiva que se pueda mantener; y se conoce como capital humano.

El propósito de esta investigación, es examinar la relación entre el compromiso organizacional y la productividad medida a través del desempeño organizacional y la eficacia organizacional. Los datos fueron obtenidos a través de cuestionarios y provienen de 3 empresas de los rubros de maquinaria, textil y automotriz; y el método de análisis es la correlación. Los resultados muestran que existe una correlación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad; por lo que abre oportunidades hacia un rango mucho más amplio de investigaciones en el rubro manufacturero.

ABSTRACT

System models, methods, infrastructure, technology and even operational best practices can be relatively easy to imitate, with the sole purpose of closing the competitive gap between companies. However, there is a variable that makes all of the above unimportant in maintaining a competitive advantage that can be sustained; known as human capital.

The purpose of this research is to examine the relationship between organizational commitment and productivity measured through organizational performance and organizational effectiveness. The data were obtained through questionnaires and come from 3 companies of the sectors of: machinery, textile and automotive; and the method of analysis is correlation. The results showed that there is a positive correlation between organizational commitment and productivity; opening opportunities for a much broader range of research in the manufacturing sector.

INTRODUCCIÓN

La expansión y diversificación de la economía global ha llevado a numerosos investigadores a contribuir modelos que soporte el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en el sector manufacturero. Para lograrlo, ha sido indispensable identificar los factores que puedan mejorarse en el ámbito organizacional y que, al mismo tiempo, puedan traducirse cuantitativamente en el incremento de la productividad en México.

De acuerdo con los estudios económicos que publicó la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015), la baja productividad de México es uno de los factores impiden el crecimiento económico de la nación, por lo cual éste debe ser mejorado en el corto plazo. Si bien la productividad es un indicador que está compuesto de diversos factores, el presente trabajo se enfoca en el efecto que el compromiso organizacional pueda tener sobre ella dentro de las PYMEs en el sector manufacturero; así como ponderar su peso en el resultado final, brindando algunas recomendaciones que puedan ser implementadas con el objeto de incidir en su mejora.

La presente investigación muestra un estudio de las dimensiones del compromiso organizacional y su correlación con el desempeño laboral en una muestra selectiva de empresas en el estado de Puebla. Posteriormente, con base en estos resultados, se plantean recomendaciones pertinentes de cómo ciertas acciones pueden apalancar un plan estratégico de las PYMEs en el sector manufacturero para ver una mejora en el indicador clave de productividad.

CAPÍTULO 1.

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las Pequeñas y Medianas Empresas (identificadas con las siglas *PYMEs*) enfrentan fuertes retos en una economía globalizada de alta competencia. Al respecto, Estrada, Garcia y Sánchez (2009), mencionan que existe un descuido por parte de las *PYMEs* para llevar a cabo procesos de planeación, lo que ha mermado su potencial de crecimiento y rendimiento. Asimismo, en su estudio de análisis de los factores que desalientan la planeación y dificultan su ejecución; identificaron que un menor compromiso hacia la planeación se debe a que la percepción de esta actividad no agrega valor.

Para que una empresa defina y ejecute planes estratégicos a largo plazo, necesita gente comprometida con los objetivos, metas, misión y visión; elementos clave que darán ventajas competitivas siempre y cuando sus elementos humanos tengan un compromiso a largo plazo. El pensamiento estratégico implica necesariamente el compromiso y participación de todas las áreas de la organización. Clarence Francis, que fue asesor del presidente Eisenhower, decía:

“Uno puede comprar el tiempo de las personas, su presencia física en un lugar e incluso un número determinado de movimientos musculares por hora. Pero no se compra su entusiasmo, ni se compra su lealtad, ni se compra la devoción de sus corazones: eso hay que ganárselo” (Francis citado en Enebral, 2012).

Acentuando el aspecto antes relatado, investigaciones recientes indican que la competitividad depende también de la cultura organizacional, planeación y liderazgo. Adicionalmente otros autores tales como Ulrich (1998), Edvinsson (2002), Tissen, Andriesen y Lekanne (2000) y Marquardt (1996), destacan que también depende del compromiso organizacional. Desde hace ya un par de décadas los estudios orientados al comportamiento organizacional (Meyer y Allen, 1997; Mowday, 1998) han hecho mención de la relación del compromiso organizacional con la rotación laboral, desempeño de los empleados y el éxito de la empresa.

De acuerdo con la investigación realizada por Taylor Nelson Sofres (TNS), empresa dedicada a la investigación de mercado y análisis globales de información, incrementando el nivel de compromiso de los empleados, se puede esperar un incremento en el desempeño de hasta 20 puntos porcentuales y una reducción del 87% en la probabilidad de salida de los empleados (TNS , 2014).

Sintetizando estos hallazgos, es importante señalar que las organizaciones siempre están en la necesidad de evaluar alternativas que les permitan ser más productivas y aplicar modelos que les permitan tener un crecimiento sostenido. Sin embargo, es difícil concebir productividad sin compromiso, sin identificación con las metas de la empresa y sin una participación de empleados con plena convicción.

Por ello, la principal razón que da sentido a esta investigación es analizar el desempeño laboral desde la perspectiva de compromiso organizacional. Por lo tanto en este trabajo se plantean las cuestiones que aparecen a continuación.

1.2 Preguntas de Investigación

1. ¿Qué elementos del compromiso organizacional impactan en la productividad?
2. ¿Qué tipo de correlación existe entre las tres dimensiones del compromiso organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad) con la productividad?
3. ¿Qué tipo de compromiso organizacional genera mayor productividad?
4. ¿A mayor nivel de compromiso organizacional de los individuos, incrementa la productividad?
5. ¿Es posible desarrollar un modelo para incrementar el nivel de compromiso del personal hacia la empresa?

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito principal que subyace a este trabajo es la identificación la relación que guarda el compromiso organizacional con la productividad en las PYMEs manufactureras del estado de Puebla.

Es preciso destacar que hasta ahora, los modelos relacionados con el Compromiso Organizacional en su mayoría están enfocados a la rotación de personal, satisfacción con el empleo, el efecto del líder (Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover, 2015); por lo tanto, esta investigación busca explicar un incremento en la productividad a través del Compromiso Organizacional.

1.4 Objetivo General

Proponer un modelo de planeación para la mejora de la productividad en las PYMEs manufactureras desde un enfoque humano, por medio del estudio correlacional entre el compromiso organizacional y la productividad.

1.5 Objetivos Específicos

- Describir los elementos que componen el compromiso organizacional en las PYMEs manufactureras.
- Describir los elementos de productividad desde un enfoque humano.
- Determinar la correlación existente entre el incremento en el compromiso organizacional y el aumento de la productividad en las PYMEs.
- Explicar el efecto que tiene el compromiso organizacional en la Productividad, considerando sus diferentes dimensiones.

1.6 Justificación de la Investigación

De acuerdo a teorías sobre el desarrollo organizacional, centradas sobre todo en el factor humano, las organizaciones regularmente se consideran entes con una variedad de recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) en menor o mayor escala, operadas por personas. Las personas crean las organizaciones, les dan forma y basado en su desempeño las hace subsistir a largo plazo o las llevan a la quiebra (Chiavenato, 2009).

Desde el punto de vista empresarial, las personas son consideradas elementos primarios en el logro de objetivos, por lo tanto el compromiso que tengan con los resultados constituirá

una ventaja competitiva y será de vital importancia para cualquier organización identificar qué variables pueden potenciar este compromiso.

Históricamente, la ingeniería ha estado enfocada en mejorar la productividad por medio del enfoque en los equipos físicos, así como haciendo uso de teorías de mejora continua como Lean Manufacturing, Seis Sigma, 5S's, Kaizen, Mantenimiento Productivo Total, etc. Sin embargo, reconoce la necesidad de que para tener alto impacto en los resultados, depende de la integración y compromiso de las personas con las organizaciones mediante el entendimiento de las necesidades de los individuos y del comportamiento humano en las organizaciones. De este modo, el deseo de permanencia de los individuos en las organizaciones y la reducción en la intención de abandono, facilitaran la implementación y desarrollo de una planeación estratégica y en consecuencia el logro de objetivos y metas (Ayensa y Menorca, 2007).

En este contexto, esta investigación tiene diversas aportaciones en los siguientes ámbitos:

- *La academia.* Ofrecer un panorama de las condiciones en que se desenvuelven los trabajadores de las empresas manufactureras poblanas, el cual sirva a la comunidad docente y estudiantil al momento de plantear y gestionar nuevos proyectos de investigación.
- *Las ciencias.* Comprobar el impacto que tiene el compromiso organizacional en el logro de resultados y la productividad de la empresa.
- *El conocimiento.* Contribuir a enriquecer el conocimiento del efecto del compromiso organizacional y cómo impacta en diversos factores organizacionales.
- *El estado del arte.* Ayudar a posteriores estudios teórico-prácticos y de análisis de correlaciones del compromiso organizacional con la eficacia y la productividad.

- *La industria.* Desarrollar un modelo que permita generar el compromiso del empleado en las PYMEs manufactureras hacia la empresa y hacer recomendaciones para su mejora.
- *La sociedad.* Identificar el enfoque social que deben seguir las empresas para consolidar el compromiso organizacional entre sus recursos humanos.

1.7 Alcances y Limitaciones

La limitación de este trabajo de investigación está definida por la disponibilidad de participación de las personas en el estudio. Por otro lado, debido a que la productividad es una variable multifactorial, el modelo desarrollado estará enfocado únicamente en el aspecto del compromiso. De igual manera, otra limitante respecto a la productividad se debe a que será medida a través de cuestionarios.

Por último, el estudio está enfocado en el sector de las PYMEs manufactureras en tres rubros específicos: **autopartes, maquinaria y equipos, y textiles**, ya que son los tres más importantes en la Zona Metropolitana de Puebla. Por lo tanto, las conclusiones de la presente investigación, así como el modelo desarrollado, tendrá su mayor aplicación en estos rubros.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

El contenido del presente capítulo muestra una síntesis documental en torno a los elementos teóricos - conceptuales relacionados con el compromiso organizacional y la productividad. Esta síntesis revisa las perspectivas generales y los modelos de medición de ambos factores mencionados, con la finalidad de ubicar al lector en el tema de investigación abordado en esta tesis, resaltando su enfoque hacia las PYMEs del sector manufacturero en el estado de Puebla.

Posteriormente, en el Capítulo 3, se aborda a detalle el Estado del arte en torno al Compromiso Organizacional, el Desempeño Organizacional, la Eficacia Organizacional y la Productividad, puesto que primero se requiere plantear las bases teóricas del trabajo para posteriormente revisar las investigaciones previas.

2.1 Definición y características de PYMEs

Las PYMEs representan un ente económico primario en las actuales economías, por su contribución directa e indirectamente, al progreso económico y social de una comunidad. En este contexto; Andersen (1999) menciona que:

“Una empresa es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (entre los cuales destaca el capital y el trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (p. 8).

En concordancia, Suárez (2003), señala que para que una empresa sea considerada pequeña o mediana tendrá que cumplir, al menos, con dos de las siguientes cuatro características de orden cualitativo:

1. “La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
2. El capital y la propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
3. Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
4. El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector” (Suárez, 2003).

Al dejar definido el concepto de empresa, se concentra en sus características, observando la relación que posee con su definición (Mendez, 1996). Siguiendo este orden cualquier empresa tendrá lo siguiente:

- “Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.

- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social” (Méndez, 1996).

En el mismo reporte se señala que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en su conjunto comparten características similares:

- “El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo” (Méndez, 1996).

La observación de la distribución por tamaños de empresa dentro de una actividad pone de relieve en muchos negocios la cohabitación de empresas con muy distinto poder de mercado.

En este renglón, es importante comentar que las PYMEs tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño:

- “Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
- Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.
- Baja penetración en mercados internacionales.
- Bajos niveles de productividad.
- Baja capacidad de asociación y administrativa” (Reyes, 2007).

2.1.1 Clasificación de PYMEs

Las PYMEs en México pueden ser clasificadas ya sea por indicadores de nivel de ingreso (ventas), o por tamaño (número de trabajadores) (Suárez, 2001). No obstante, la nueva estratificación de las Pymes se realiza en base a la cantidad de empleados (tal como se observa en la Tabla 1).

Tabla 1. Nueva estratificación de Pymes

Tamaño	Sector	Rango de número de empleados
Micro	Todos	Hasta 10
Pequeñas	Comercio	De 11 a 30
	Industria y Servicios	De 11 a 50
Medianas	Comercio	De 31 a 100
	Industria	De 51 a 100
	Servicios	De 51 a 250

Fuente: Portal Empresarial Compite, 2015.

Tomando en cuenta esta definición, y de acuerdo a los resultados del Censo Económico 2014 del INEGI, se observó que de un total de 5, 654,014 establecimientos, el porcentaje según el número de personas ocupadas es, de acuerdo a su tamaño (Tabla 2):

Tabla 2. Porcentaje de personas ocupadas en PYMEs

Tamaño	Porcentaje
Micro - De 1 a 10 personas	94.3%
Pequeñas - De 11 a 50 personas	4.7%
Medianas - De 51 a 250 personas	0.8%
Grandes - Más de 250 personas	0.2%

Fuente: INEGI, 2015.

2.2 PYMEs en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional, las PYMEs contribuyen con siete de cada 10 empleos formales que se generan en el país (Secretaría de Economía, 2105). De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente cuatro millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (Promexico, 2014).

Las PYMEs en México, pueden ser clasificadas en forma distinta a indicadores de nivel de ingreso (ventas), y tamaño (número de trabajadores) (Suárez, 2001). Hoy en día existe un entendimiento común de la importancia de las PYMEs y su rol en la actividad económica del país, y su distinción respecto a las grandes empresas. (Regalado H., 2007).

2.2.1 PYMEs en Puebla

En el estado de Puebla, en cuanto a la constitución de empresas, se encuentran registrados 251,318 establecimientos, representado 5.9% del total del país. Del total de empresas, 97% corresponde a las micro, 24% corresponde a la pequeña, 0.5% corresponde a la mediana y 0.1% corresponde a las grandes empresas (INEGI, 2014).

Por otro lado, de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), el cual es un sistema de la Secretaría de Economía que integra un registro completo de las empresas existentes en México, en Puebla están registradas 23,315 empresas distribuidas de acuerdo al giro (Tabla 3):

Tabla 3. Registro de empresas en el SIEM

Giro	Número de empresas
Industria	1,884
Comercio	13,152
Servicio	8,279

Fuente: SIEM, 2015

En el sector de Industria, considerado como manufactura, la distribución de acuerdo al número de empleados, de acuerdo a la Tabla 4 es como sigue:

Tabla 4. Distribución de empresas de acuerdo al número de empleados

Por Número de empleados	Número de empresas
De 0 a 10	1,210
De 11 a 50	406
De 51 a 250	231
Más de 250	37

Fuente: SIEM, 2015

2.2.2 Problemática en PYMEs

La problemática de las PYMEs en Puebla y en contexto nacional en general es muy diversa, ya que aborda diferentes vértices que van desde la parte financiera, de planeación de procesos internos y externos, falta de experiencia y capacitación, hasta políticas de desarrollo que las rodean.

Zarate (2014) explica que en Puebla, seis de cada diez pequeñas y medianas empresas (PYMEs) cierran en menos de dos años por problemas administrativos y organizacionales.

Además, indica que son las pequeñas y medianas empresas del área de manufactura las que presentan los mayores problemas debido a una falta de estrategia.

Por otro lado, Pardo (2012, p 1.) explica que los problemas con mayor incidencia en las PYMEs son los siguientes:

- “El 99 por ciento de las empresas carece de capital.
- El 96 por ciento cuenta con una mala operación de fondos.
- El 79 por ciento no posee experiencia.
- El 59 por ciento carece de un uso de sistemas de información confiables.
- El 58 por ciento realiza excesivas inversiones en activos fijos.
- El 46 por ciento posee errores en la fijación de estrategias.
- El 42 por ciento centra en una persona la toma de decisiones.
- El 38 por ciento no cuenta con planes alternativos.
- El 28 por ciento tiene resistencia al cambio.
- El 15 por ciento lleva a cabo una mala selección de personal.
- El seis por ciento tiene problemas en la selección de socios”.

Profundizando en este sentido, de acuerdo al sitio Pro México, las principales desventajas de las Pymes son (Promexico, 2014, p 1.):

- “No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención

al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno” (Promexico, 2014, p 1.).

En concordancia con los datos anteriores, la OCDE ha mencionado que tanto las empresas grandes y medianas aumentaron su productividad en 30% y 35% durante el período de 2013, la tendencia de productividad en las microempresas fue negativa. Asimismo, el problema de crecimiento a mediano plazo en México, en comparación con el promedio de la OCDE, realza la necesidad de elevar el crecimiento de la productividad de las Pymes (OECD, 2013).

También el estudio realizado por la OCDE remarca que los principales problemas como obstáculos para las empresas en México son: prácticas del sector informal, tasas fiscales, acceso a financiamiento, criminalidad, robo y disturbios, corrupción, licencias y permisos comerciales, electricidad, inestabilidad política, fuerza laboral sin educación adecuada y acceso a tierra; de igual forma, el desarrollo de las Pymes se ve afectado por la falta de cualidades de liderazgo en los jóvenes.

Por otro lado, este reporte menciona que el mejorar los niveles educativos generales es un factor clave para optimizar la productividad y la competitividad de las Pymes a través de las competencias de los trabajadores (OCDE, 2013).

De acuerdo a los resultados del Censo Económico 2014 del INEGI, se observó que de cuatro categorías de productividad laboral clasificadas en la siguiente escala:

- 1.- De 500 a 1500.
- 2.- De 200 a 499.
- 3.- De 150 a 199.
- 4.- Menor a 149.

El estado de Puebla se encuentra dentro de la tercera categoría, lo que indica que todavía tiene oportunidades de mejorar en este rubro.

2.3 Antecedentes, definición y características del compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un tema que ha sido objeto de estudio desde hace ya varias décadas hasta llegar a ser conceptualizado y medido de varias formas. Común en todas las conceptualizaciones del compromiso organizacional; hacen referencia a los empleados que tiene un alto grado de compromiso y que son menos propensos a dejar la organización (Meyer y Allen, 1990).

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”.

A pesar de las diversas conceptualizaciones que se han realizado del compromiso organizacional, todas se ven reflejadas en uno de los siguientes tres temas principales:

- a) compromiso afectivo,
- b) de continuidad y
- c) normativo.

Como lo describe Meyer y otros (2002), inicialmente Meyer y Allen propusieron y describieron el compromiso afectivo y de continuidad y posteriormente distinguieron el tercer componente del compromiso, al que definieron como compromiso normativo.

Así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización (tal como se refiere entre las conceptualizaciones descritas en la Tabla 5).

Tabla 5. Definiciones de compromiso

Autor	Definición
Becker (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
Mowday, Porter y Steers (1982), Mowday, Steers, Porter (1978), Mowday et al (1979), Mowday et al (1998)	Compromiso organizativo es la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación con ella.
Sheldon (1971)	...una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
Wiener (1982)	La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
O'Reilly y Chatman, (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización que reflejara el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Allen y Meyer, (1990)	Estado psicológico que ata al individuo a una organización
Mathieu y Zajac, (1990)	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización.
Morris y Sherman, (1981)	Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.
Salancik (1977)	Un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.
Dwyer; Oh. (1987)	El compromiso como promesa implícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.
Steers (1977)	Fuerza relativa de identificación y de involucramiento
Brown y Leigh (1996)	Nivel en que uno se compromete con su trabajo y la realización de sus tareas y el grado de importancia que este tiene en la vida.
Lodahl y Kejner (1965)	Grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.

Fuente: Ayensa y Menorca, 2007, p. 3591-3592

De manera particular, las variables a ser consideradas como antecedentes, correlación y consecuencias las hipotetizaron en el modelo de los tres componentes del compromiso organizacional (como se observa en la Figura 1). Del lado izquierdo, se pueden identificar las categorías generales de variables hipotetizadas involucradas en el desarrollo del Compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo. Del lado derecho, están las variables consideradas como consecuencia del compromiso.

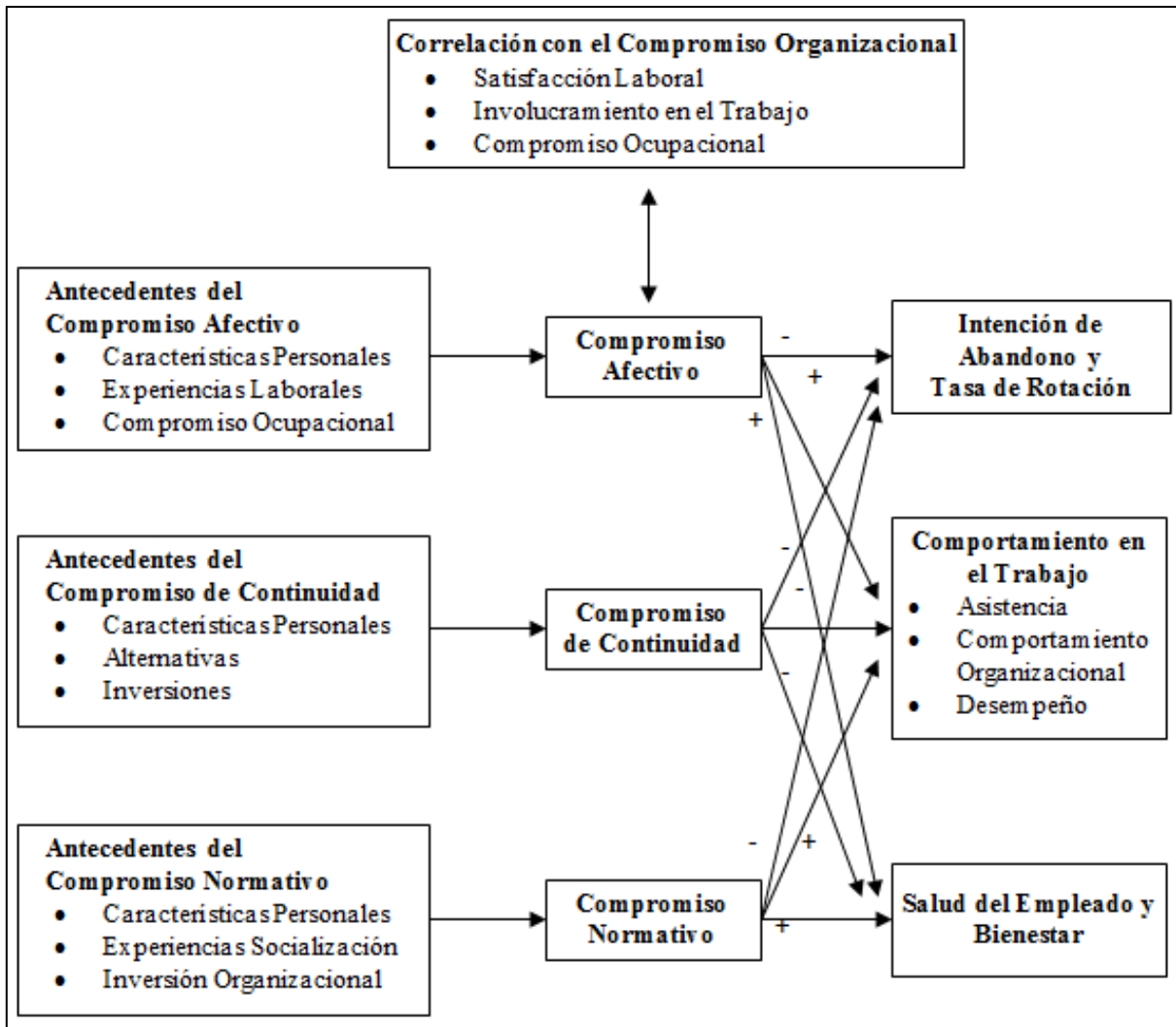


Figura 1. Modelo de 3 Componentes del Compromiso Organizacional

Fuente: Meyer y Otros, 2002, p.22.

2.3.1 Variables causantes del compromiso

En la investigación realizada por Ayensa y Menorca (2007), se plantearon las variables que condicionan el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización, los cuales se pueden agrupar en tres categorías (tal como aparece en la Tabla 6):

Tabla 6. Variables causantes del compromiso

ANTECEDENTES	
1.- Variables relacionadas con el individuo	
Demográficas	
	• Edad • Sexo • Nivel Educativo • Estado Civil • Antigüedad en la organización y en el puesto
2.- Variables relacionadas con el trabajo desarrollado	
	• Variedad de tareas realizadas • Autonomía en el trabajo • Participación en toma de decisiones • Apoyo en el organización • Ambigüedad de roles • Conflicto de roles • Justicia interaccional • Justicia distributiva • Justicia procesal • Transferibilidad de habilidades • Justicia salarial • Alternativas percibidas • Relaciones con el líder
3.- Variables relacionadas con el grupo/organización	
	• El clima de trabajo • Liderazgo transformador • La cohesión dentro del grupo • Estructura organizativa • Valores éticos • El tamaño de la organización • Sistema de gestión de la calidad total

Fuente: Ayensa y Menorca, 2007, p. 3600

Ayensa y Menorca (2007) mencionan que en relación a las consecuencias (que se muestran en la Tabla 7) sobre el compromiso organizacional, las investigaciones desarrolladas se pueden clasificar en torno a dos grupos principales: *Efectos sobre la intención de abandono y rotación; y otras consecuencias.*

Tabla 7. Variables consecuentes

CONSECUENCIAS
• Intención de abandono • Rotación • Job performance • Socialización organizativa • Estrés • Conflicto familiar

Fuente: Ayensa & Menorca, 2007, p. 3601.

Ruiz de Alba (2013), en su análisis de literatura científica en relación al Compromiso Organizacional identificó que de los factores analizados, los que tienen mayor correlación con el compromiso, son:

- Comunicación interna.
- Interés de la dirección.
- Entrenamiento y/o capacitación.
- Conciliación entre el trabajo y la familia.

2.3.2 Definición de Compromiso

2.3.2.1 Compromiso Afectivo

Mowday, Porter y Steers (1982) han sugerido que los antecedentes del apego afectivo a la organización caen en cuatro categorías:

1. Características personales.
2. Características del trabajo
3. Experiencias del trabajo y
4. Características estructurales.

El compromiso afectivo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

2.3.2.2 Compromiso de continuidad

Por otro lado, se ha propuesto que el componente de continuidad del compromiso organizacional se desarrolla sobre la base de dos factores: la magnitud y el número de esfuerzos individuales (o apuestas adicionales) realizadas, y percibidas como falta de alternativas. Dichos factores se derivan del trabajo teórico de Becker (1960) así como de Farrell y Rusbult (1981).

Becker (1960) Considera que en el compromiso de continuidad (necesidad) la persona evalúa las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, es decir los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso.

2.3.2.3 Compromiso normativo

Finalmente, se propone que el componente normativo del compromiso organizacional se verá influenciado por las experiencias de los individuos antes (familia/socialización cultural) y después (socialización organizacional) de su ingreso a la organización (Wiener, *Commitment in organizations: A normative view*, 1892). En el compromiso normativo (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

Estas modalidades de compromiso determinan una disposición diferente hacia la organización; las personas con alto compromiso afectivo se muestran deseosas de hacer esfuerzos en su desempeño, las personas con un compromiso de continuidad están necesitadas de permanecer en la empresa y las personas con compromiso normativo se sienten obligas a permanecer. Así entendido, el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Entonces se puede considerar el compromiso organizacional como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

2.3.3 Medición del Compromiso Organizacional

Anterior al desarrollo del modelo de los tres componentes (Afectivo, de Continuidad y Normativo) de Allen y Meyer, se conceptualizaron una gran variedad de enfoques para medir el Compromiso Organizacional. Meyer y Allen (1991), realizaron una compilación de los diversos enfoques con la finalidad de evaluar cada uno de ellos e identificando que a pesar de haberse desarrollado diversas medidas para usos en estudios específicos, no habían sido sujetos a evaluaciones psicométricas rigurosas. Por tal motivo, se dedicaron a identificar aquellas que se desarrollaron con mayor soporte científico (como se muestra en la Tabla 8).

Tabla 8. Enfoques de Medición del Compromiso Organizacional

Autor	Enfoque	Concepto
Mowday y otros (1979)	Afectivo	Cuestionario del Compromiso Organizacional. Diseñado para evaluar la aceptación de los valores organizacionales, voluntad para esforzarse y deseo de permanecer en la organización.
Ritzer y Trice (1969); Hrebiniak y Alutto (1972)	De Continuidad	Diseñaron una evaluación para medir la probabilidad de abandono de trabajo considerando diferentes estímulos.

Farell y Rusbult (1981); O'Reilly y Caldwell (1981)	De Continuidad	Desarrollaron una evaluación para medir la fuerza de intención de permanecer en la organización.
Becker (1960)	De Continuidad	Planteo la teoría de apuestas, en donde el compromiso requería de reconocimiento al individuo y el costo asociado.
Marsh y Mannari (1977)	Normativo	Desarrollaron una evaluación de compromiso de por vida, en donde algunas preguntas medían la intención de permanecer en la organización hasta la jubilación.
Wiener y Vardi (1980)	Normativo	Usaron una escala de evaluación para medir el compromiso normativo en donde enfatizaban 3 preguntas: ¿Una persona debería ser leal a su organización?, ¿Debería hacer sacrificios?, ¿No debería criticarla?

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.3.3.1 Modelo de los tres componentes de Allen y Meyer

Meyer y Allen (1991), conceptualizaron un modelo en donde presentaban tres componentes del Compromiso Organizacional:

1. Afectivo.
2. De continuidad.
3. Normativo.

Los autores sugieren que la concordancia entre estos tres componentes del Compromiso Organizacional, es la visión de que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones en la decisión de continuar o no como miembro de la organización. También, argumentaron que es bastante razonable esperar que un empleado pueda experimentar las tres formas de compromiso en diferentes grados. (Meyer y Allen, 1991).

El desarrollo del modelo de medición basado en los tres componentes consiste en tres escalas de ocho elementos o preguntas para cada uno. En la investigación de Meyer y Allen, el coeficiente de fiabilidad para estimar la consistencia interna mostró las siguientes escalas:

1. Compromiso Afectivo (de .74 a .89).
2. Compromiso de Continuidad (de .69 a .84).
3. Compromiso Normativo (de .69 a .79).

Estos valores indican una fiabilidad media-alta de las preguntas escogidas en el instrumento de evaluación integral del Compromiso Organizacional, por lo que pueden ser utilizados para valorar este factor en diferentes empresas e instituciones de todo el mundo, como se ha hecho en diversos estudios.

A propósito de su utilidad, durante el desarrollo de análisis, Meyer y Allen identificaron que las experiencias laborales y la competencia percibida eran los mejores predictores para el compromiso afectivo; y que la falta de oportunidades predecía el compromiso de continuidad. Asimismo, identificaron que su estudio no había sido un buen ensayo para predecir el compromiso normativo (Meyer y Allen, 1991). Considerando la claridad de las definiciones y la distinción de los componentes del Compromiso Organizacional, se adoptó el enfoque de medición del CO en este trabajo de investigación.

2.3.4 Teorías del Compromiso Organizacional

En lo que se refiere a teorías de Compromiso Organizacional existe un vasto universo de documentos entre los que podemos encontrar tesis y meta-análisis; la gran mayoría enfocados a medir la correlación del Compromiso Organizacional con sus antecedentes y sus efectos. Los conceptos de Compromiso Organizacional y la relación que guardan con Satisfacción Laboral, Desempeño, Liderazgo, Ambiente Laboral; han sido foco de estudio de muchos investigadores en las últimas décadas (como puede apreciarse en la Tabla 9 de la siguiente página).

Tabla 9. Teorías relacionadas al Compromiso Organizacional

Autor	Estudio
Riketta (2002)	Identificó el efecto del compromiso en el desempeño en general.
Sherony y Green (2002)	Liderazgo como un factor del compromiso.
Jaramillo, Mulki y Marshall (2005)	Identificaron una relación entre el compromiso y el desempeño laboral en personal de ventas.
Harrison, Newman y Roth (2006)	Encontraron relación entre el compromiso y rotación laboral, impuntualidad y absentismo.
B. Schyns y M.J.P.M. Van Veldhoven (2010)	Identificaron que el clima de liderazgo grupal es un predictor importante del compromiso organizacional.
Mohamed, M. S., Kader, M. M. A., & Anisa, H. (2012)	Estudiaron la relación que guarda el compromiso organizacional con valores como la Honestidad, el Respeto, la Justicia y la credibilidad; así como satisfacción en el trabajo.
Yen Ku – Kuo (2013)	Identificó que el compromiso organizacional tenía efecto positivo en el desempeño organizacional.
Ríos, del Rayo y Ferrer (2010)	Estudió la relación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento psicológico.
Chiang, Valenzuela y Lagos (2014)	Identificaron el empoderamiento como un predictor del compromiso organizacional.
Kaylar, Rafi, Ahmad (2012)	Estudiaron la correlación entre el aprendizaje organizacional y el compromiso organizacional.
Ferrer y M (2012)	En su estudio mostraron el poder predictivo del compromiso organizacional en sus tres dimensiones sobre la inteligencia emocional.
Iqbal, Sajid y Nawaz (2015)	Estudiaron el efecto que el compromiso organizacional tiene en la lealtad del empleado.
Beheshtifar y Herat (2013)	Estudiaron como el compromiso organizacional es percibido como el soporte que los empleados sienten o piensan que la organización les provee.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A lo largo de los últimos años, se ha alentado a los líderes organizacionales a mejorar y maximizar los niveles de satisfacción laboral, valores organizacionales y compromiso organizacional; introduciendo indicadores diseñados para incrementar el valor de pertenencia de sus empleados (Mohamed, Kader, & Anisa, 2012).

2.3.5 Importancia del Compromiso organizacional

Diversos estudios soportan la importancia del compromiso organizacional y su relación con diversos factores del comportamiento humano.

En el mercado actual, el conocimiento marca una de las ventajas competitivas más importantes. Un empleado que ha desarrollado un alto nivel de conocimiento dentro de la organización se vuelve una pieza clave. De ahí que la retención de los individuos en un contexto de competitividad se vuelva importante. De acuerdo a von Bonsdorff (2015), el compromiso organizacional es un tema importante de investigación debido a sus consecuencias positivas, como la poca intención de renunciar, bajo ausentismo, y otros comportamientos; mayor satisfacción, alta orientación al trabajo, mejor desempeño individual, y más aún su impacto en el desempeño de la organización.

Por otro lado, diversos estudios como el realizado por Cao (2015), revela que los empleados responden positivamente al trato favorable de la organización y en consecuencia a su compromiso con la misma; sobre todo cuando se dan asignaciones de desarrollo de personal como son: responsabilidades desconocidas, crear y administrar el cambio, asignaciones con alta responsabilidad, trabajar más allá de límites, administrar la diversidad; más aún cuando se percibe que el liderazgo de la supervisión directa puede contribuir al bienestar y satisfacción laboral (Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover, 2015).

Mathieu y otros (2015), sugieren que las organizaciones enfoquen esfuerzos en compartir y promover sus valores organizacionales con los empleados, esta estrategia puede incrementar el sentido de pertenencia y reducir la intención de salir; por lo tanto, las organizaciones deben encontrar el equilibrio entre los intereses de sus empleados y los de la misma para lograr una adhesión emocional con sentido de permanencia y lealtad hacia la misma; que conllevaran al logro de objetivos y por ende su supervivencia (Jímenez, Bustamante, & Bustamante, 2012).

Adicionalmente, los empleados que perciben que la organización se preocupa por su bienestar, asumen un rol de reciprocidad, desarrollando un fuerte sentido de compromiso organizacional (Beheshtifar & Herat, 2013). Prahalad y Hamel (1990), mencionan que las

Competencias fundamentales en una organización son la comunicación, el involucramiento, y un profundo compromiso en toda la organización.

2.4 Planeación Estratégica

La función primaria de la alta dirección en cualquier organización es la formulación e implementación de estrategias, en este sentido la variable del comportamiento humano en función del logro de objetivos se vuelve estratégica (Hernández y Mondragón, 2004). Porter (1996, p 2.) definió: “Estrategia es la creación de una posición de única de valor, que involucra un set de actividades”. Por su parte, Hernández (2004), refiere que “la cultura y estrategia son las dos fuerzas centrífugas y centrípetas que equilibran el desarrollo y las transformaciones de las organizaciones”.

En concordancia con las anteriores concepciones, se ha construido el concepto de liderazgo estratégico, basado primordialmente en interacciones, negociación y cooperación entre el líder y el grupo de individuos. De esta forma el recurso humano es un capital que no sólo incrementa la eficiencia y la efectividad de la organización sino que representa una ventaja competitiva única (Beheshtifar y Herat, 2013).

A resultas de ello, la estrategia se ha vuelto un factor clave para la excelencia empresarial. Los modelos de calidad más reconocidos a nivel mundial: Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige en Estados Unidos (MBN QA) y el Modelo Iberoamericano utilizan como referencia para la comparación el modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard (BSC) también conocido como cuadro de mando integral. A través de dichos programas se persigue eliminar ineficiencias, mejorar la satisfacción de los clientes, y lograr mejores prácticas (Porter, 1996). De Naime (2007) menciona que variables como eficiencia, eficacia, productividad, calidad, conocimiento, son inherentes a la búsqueda de mejores prácticas para desarrollar, mantener y aumentar su competitividad.

Ante esta visión que ha humanizado a las empresas, las PYMEs no deben caer en el error de actuar por impulso, la planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo,

así como la fijación de estrategias necesarias para lograr su eficacia y eficiencia (Estrada, García, y Sánchez, 2009).

En consonancia con estas ideas, Collins y Rukstad (2008), aseveran que la dirección organizacional y la planeación se dan a través de los siguientes elementos:

- Misión. El por qué la organización existe.
- Valores. En lo que cree y por qué lo cree.
- Visión. El qué es lo que quieren ser.
- Estrategia. El cómo será el plan de competencia, elementos básicos como objetivos, alcance y ventajas competitivas.
- Balance Scorecard. El cómo se monitoreará e implementará el plan.

2.4.1 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición (Kaplan & Norton, 1996). Comunicar los objetivos a través de indicadores clave permite al sistema de gestión de calidad permear en toda la organización la esencia de la misión, visión y estrategia del negocio, así como alinear el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros en la organización, comprometiéndose al logro de las metas y objetivos (Pastor, Pastor, Calcedo, Royo, & Navarro, 2012).

Vale la pena resaltar que el BSC o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización (Altair Consultores, S.R.L., 2005).

Mario Vogel, (2003) menciona que:

BSC, ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores,

agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

El balance entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología.

Sin embargo, el BSC es únicamente una herramienta que agrupa diferentes indicadores para trasladar la estrategia de la organización en objetivos medibles; pero no garantizará el éxito. Por lo tanto, es tarea directiva y gerencial el trasladar lo más claro posible la estrategia para capitalizar los planes de implementación (Kaplan y Norton, 2005).

El BSC se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas (Altair Consultores, S.R.L., 2005).

Las cuatro perspectivas deben proveer respuestas a cuatro preguntas básicas: ¿Cómo nos ven los clientes?, ¿En qué debemos sobresalir?, ¿Podemos seguir mejorando y creando valor?, ¿Cómo nos vemos ante nuestros accionistas? (Kaplan y Norton, 2005).

Perspectiva del Cliente:

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo; y en la que se reflejan los factores que realmente le importan a los clientes, que regularmente se identifican en cuatro categorías: Tiempo de entrega, Calidad, Desempeño-Servicio y Costo (Kaplan y Norton, 2005).

Perspectiva Procesos Internos:

Los indicadores enfocados en los clientes son muy importantes, pero para crear inercia positiva en la organización, deben ser traducidos en indicadores que midan internamente la expectativa de los clientes. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma consistente, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. En este sentido,

los factores que mayormente impactan esta perspectiva son: tiempo de ciclo, calidad, habilidades de los empleados y productividad (Kaplan y Norton, 2005).

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, especialmente en un mercado de competencia en donde se deben realizar mejoras constantes a los productos y procesos, con la habilidad de introducir nuevos productos que expandan las capacidades de la organización. Una organización con la habilidad para innovar, mejorar y aprender está en el camino correcto para crear valor (Kaplan y Norton, 2005).

Perspectiva Financiera:

Rincón (1998), menciona que históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico añadido. Rentabilidad, flujo de efectivo, crecimiento y valor de la acción son indicadores financieros típicos (Kaplan y Norton, 2005).

El BSC ayuda a establecer las metas y objetivos, pero asume que las personas adoptaran cualquier comportamiento o actitud necesaria para cumplir con ellas. Este enfoque de medición del desempeño abarca otros conceptos como son: integración multifuncional, alianzas cliente-proveedor, escala global, mejora continua y rendición de cuentas en equipo en lugar de individuales.

2.5 Productividad

La productividad es el más grande reto que enfrentan las organizaciones, desde cualquier perspectiva bajo la cual se analice. En México de acuerdo con el INEGI (2014, p 18.), la productividad se define como “la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o ventas en el de los servicios y las cantidades de insumos utilizados”. La importancia del incremento de la productividad en el país es que genere una reacción en cadena hacia el interior de las organizaciones que impacta directamente la calidad, los precios

y la permanencia de los empleados en las organizaciones. Este último elemento cobra relevancia para el objetivo del presente trabajo (figura 2). No se puede concebir productividad sin el compromiso y participación del personal en la organización, el logro de objetivos y clientes satisfechos (De Naime, 2007).

La relevancia de la productividad radica en que permite mantener a una organización en el mercado, y como consecuencia incrementar sus utilidades, con lo que el bienestar hacia los empleados tiende a ser mayor. Productividad por ejemplo; se puede aplicar a actividades individuales, a nivel departamental, por área de trabajo o a nivel compañía (Delarue, Van Hootegem, Procter, & Burridge, Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research, 2008), (Porter, 1996).

Rubio y Aragón, argumentan también que el éxito competitivo de las PYMEs se ve influido por:

- ✓ “Una cultura proactiva y de compromiso de los trabajadores con la empresa
- ✓ La posición tecnológica
- ✓ La innovación
- ✓ Por sus recursos comerciales
- ✓ Por la calidad de sus productos o servicios
- ✓ Por una dirección de recursos humanos profesionalizada
- ✓ Por las capacidades de sus directivos”.

La productividad ha sido, es y será un concepto que generara diversos debates en relación a las diversas variables para medirla, debido a que el éxito competitivo no puede depender de un solo factor.

Otro ejemplo en la diversidad de su medición, son los 72 indicadores vía Benchmarking que emplea La Fundación Mexicana para la Innovación y la Transferencia de la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC), con las siguientes variables: Desempeño, Producción, Comercialización y servicios, Recursos humanos, Dirección y administración, Negocios, Calidad, Calidad ambiental, e Investigación y desarrollo (FUNTEC ORG, 2005).

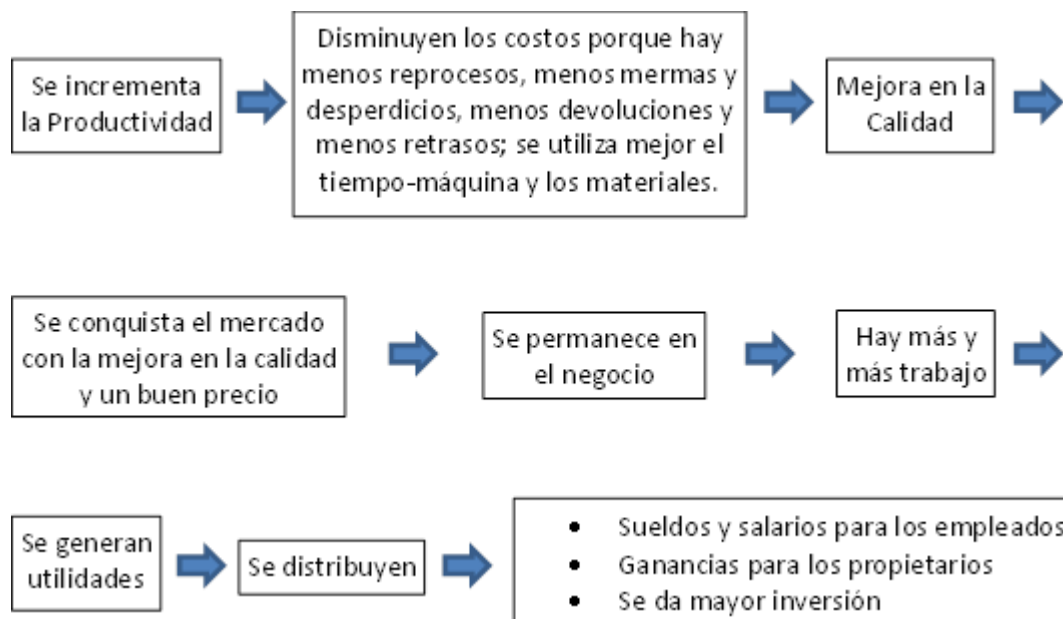


Figura 2. Cadena derivada de una mayor Productividad

Fuente: INEGI, 2002.

Cequea y otros (2011), mencionan que el factor humano está presente en todas las etapas del proceso productivo y los factores relacionados directamente con la productividad, segmentados en cuatro factores: Factor Individual, Factor Grupal, Factor Organizacional, Factor de Resultados (tabla 10). Los tres primeros factores corresponden a dimensiones del factor humano y el cuarto corresponde a la dimensión de productividad; en donde se identificó la presencia de causalidad.

Tabla 10. Factores humanos que inciden en la productividad

Individual	Grupal	Organizacional	Resultados
Ausentismo	Conflicto	Formación y Desarrollo	Eficiencia
Participación	Cohesión	Flexibilidad	Producción
Motivación	Moral	Énfasis en el logro	Crecimiento
Internalización de objetivos		Recreación	

Fuente: Cequea y otros, 2011.

Diversas teorías se han desarrollado para tratar de explicar cómo lograr la productividad desde varias perspectivas que abarcan métodos, técnicas y programas. Los

estilos de dirección basados en valores empezaron a tomar notoriedad en la década de los noventa, bajo la premisa de que se logaran mejores resultados si la estrategia, procesos, misión, visión y propósito son dirigidos por valores compartidos (De Naime, 2007).

En el estudio realizado por Cequea (2011), se identifica que los factores humanos asociados al individuo y a su intervención en los grupos (motivación, participación, satisfacción, consenso, cohesión y conflicto); así como los factores de la organización que tienen que ver con la actuación de las personas y sus resultados, como habilidades interpersonales de la dirección, formación y desarrollo, e internalización de objetivos, tienen una alta incidencia en la productividad.

En relación a las PYMEs manufactureras, un estudio comparativo realizado por Observatorio Latinoamericano de las Pequeñas y Medianas Empresas (2003), identificó que un mayor nivel de productividad está positivamente relacionado con un mayor nivel de educación; así, las empresas más productivas con formación universitaria de su personal tienen el doble de productividad que las demás empresas. De la misma forma entre las empresas más productivas aumenta la frecuencia de las que capacitaron a su personal.

Para ahondar en este aspecto, a continuación se muestra un listado de las variables que mostraron una fuerte correlación con la productividad (Donato, Haedo y Novaro, 2003):

- “Participación de los ocupados con educación universitaria en el total de los ocupados.
- Inversión en automatización del proceso productivo.
- Existencia de certificación ISO o en proceso de obtención
- Tercerización de algunas actividades
- Utilización de sistema de remuneración variable
- Empresas que facturan más de cinco millones de dólares
- Empresas exportadoras
- Empresas exportadoras cuyo principal competidor en el mercado nacional es de origen extranjero
- Utilización de programas públicos de asistencia a las PYMEs”.

Sintetizando de modo general, se puede observar que las PYMEs con mayor productividad tienen una administración alineada con aspectos importantes de planeación

estratégica desde varias perspectivas como la financiera, procesos, externa (clientes-proveedores), y humana.

2.6 Definiciones y características del desempeño laboral

En este apartado es pertinente subrayar que la mayoría de las organizaciones han usado la razón financiera del Retorno de Inversión (ROI) como un indicador del desempeño organizacional. Por otro lado, a partir del desarrollo del BSC, muchas empresas transformaron su forma de medir el desempeño organizacional.

2.6.1 Eficacia y Eficiencia

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española: Eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y Eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. La eficacia organizacional incluye cualquier número de prácticas que permitan a la empresa utilizar de mejor manera sus insumos; eliminando desperdicios, empleando tecnologías avanzadas y motivando más a sus empleados. Estas diferencias en eficacia organizacional impactaran directamente el nivel de posicionamiento en costos y diferenciación (Porter, 1996).

En este campo, Fernández-Ríos y Sánchez (1997) plantean veintinueve criterios como indicadores válidos de eficacia de una empresa, descritos en su “Cuestionario de EFO”, estos criterios incluyen muchos de los mencionados por Cequea como factores que inciden en la productividad.

2.6.2 Modelos y medición de eficacia organizacional

Ordoñez (2015) realizó un estudio de indagación teórica sobre los conceptos de Eficacia Organizacional, determinando que existen múltiples fuerzas que actúan sobre ella, las cuales establece por año, autor y factores determinantes (ver Tabla 11).

Tabla 11. Medición de Eficacia Organizacional

Año	Autor	Definición de Eficacia Organizacional	Factores determinantes
1966	Katz y Kahn	“Se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita” (p. 185).	Tamaño Acceso Magnitud
1967	Yutchman y Seashore	“Una organización es eficaz en la medida en que mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno” (p. 891).	Proporción Acuerdos Barrera
1967	Lawrence y Lorsch	“La eficacia es la habilidad para estructurar actividades en torno a las contingencias ambientales [...] la eficacia de una organización es juzgada por su capacidad de atender a las necesidades de sus miembros a través de acciones planificadas con el ambiente interno y externo” (p. 24).	Actitud Comportamiento Institucionalidad Planificación
1975	Etzioni	“La eficacia comprende el grado que una organización realiza sus metas” (p. 88).	Plazos Orientación Perspectiva
1977	Hannan y Freeman	“Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... la eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa” (p. 929).	Proporción Relación Reputación Tamaño
1977	Pfeffer y Salancik	“Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas” (p. 31).	Adaptaciones Autonomía Calidad Complejidad Distribución

1977	Goodman y Pennings	“La eficacia organizativa está asociada con las atribuciones de las subunidades (...) ya que las subunidades son interdependientes, cada una influye en la eficacia organizativa, bien directamente por su influencia en la eficacia de las otras subunidades, bien indirectamente por su contribución al bienestar organizativo” (p.80).	Comparación Conocimientos Estructura Intercambio
1978	Cunningham	“Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos” (p. 631).	Presencia Técnica Ventaja
1982	Zammuto	“[...] la eficacia proviene de la habilidad de una organización de satisfacer preferencias cambiantes de sus grupos de interés a través del tiempo” (p. 110).	Riesgo Oportunidad Premisas Intervalo
1983	Seashore	“La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive.” (pp. 88)	Compromiso Comunicación Estilos Interacción
1983	Cummings	“Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización” (p. 72).	Iniciativa Confianza Valores Iniciativa
1983	Weick y Daft	“La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta” (p. 90).	Definición Posición Integración
1984	Tosi y Slocum	“Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables” (p. 9).	Duración Existencia
1989	Tamames	“Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se le conoce como eficiencia directiva” (p. 45).	Frecuencia Integración Nivel

1992	Daft y Steers	“La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas” (p. 13).	Evidencias Políticas
1997	Fernández-Ríos y Sánchez	“La eficacia es el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto el sistema de significados y el resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva” (p. 116).	Experiencia Gestión Incremento
1999	Quijano y Navarro	“Definiríamos la eficacia como la relación outputs conseguidos /outputs esperados o estándares (O/S) y la eficiencia como la relación outputs conseguidos /inputs utilizados (O/I) (p. 301).	Limitaciones Supervisión
2003	Gelade y Gilbert	“La eficacia puede ser entendida como la proporción entre la cantidad de salidas o rendimiento producidos, por la cantidad de recursos o entradas consumidos” (p. 482).	Magnitud Experiencia
2005	Ordiz	“La eficacia organizativa se define como la influencia de las prácticas eficaces como producto múltiple sobre los resultados o los efectos de la organización o sus procesos” (p. 1349).	Prestigio Responsabilidad

Fuente: Ordóñez, 2015.

Todas estas conceptualizaciones subrayan que el capital diferenciador más importante de cualquier país está centrado en sus recursos humanos.

2.7. Relación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral

El vínculo existente entre el compromiso de cada trabajador con su empresa y su desenvolvimiento laboral es cada vez más evidente. Como lo explica Imran et al (2014), en su estudio de relación entre satisfacción del trabajo, desempeño y actitud con el compromiso organizacional; aquellos miembros en la organización que tienen un alto nivel de compromiso organizacional, tendrán una buena ejecución de sus actividades para alcanzar sus objetivos; es por ello que la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción

negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de productividad que esta tenga (Peña, Díaz y Olivares, 2015).

Vale la pena apuntar que el trabajo en equipo es un elemento importante cuando se trata de desempeño organizacional; como resultado de ello, los trabajadores están más dispuestos a dar mejores resultados usando sus habilidades y capacidades para solucionar problemas y por lo tanto, más comprometidos con sus organizaciones. Más aún, trabajadores con un alto control de sus labores, tienen más probabilidad de sentirse comprometidos y satisfechos con su trabajo (von Bonsdorff, Janhonen, Zhou y Vanhala, 2015). En ejemplo, la teoría del auto liderazgo se enfoca la participación en la toma de decisiones, discrecionalidad individual, y trabajo en equipo como factores importantes de motivación y sugiere que dichos factores crearán empleados más comprometidos que se esfuercen para un mayor eficiencia y efectividad (Delarue, Van Hootehem, Procter y Burrridge, 2008).

Por otro lado, considerando el modelo planteado por Ramsey y otros (2000), respecto al sistema de trabajo de alto desempeño podemos observar al compromiso organizacional como predictor del desempeño organizacional y como el compromiso se traslada en consecuencias positivas en lo que se refiere a productividad, resultado financiero y calidad en el producto y servicio.

Dentro de este contexto, merece mención que en los últimos años la transformación en las organizaciones ha llevado a sus líderes a cumplir con retos cada vez más demandantes en lo que se refiere a calidad, productividad y costos para lograr un alto grado de competitividad a nivel local y global. En este camino, es muy importante no perder de vista el beneficio a largo plazo y examinar los factores pueden llevar a obtener consecuencias positivas y el rol (en lo individual colectivamente), que cada uno tiene para contribuir en el éxito de la empresa.

Finalmente, debe puntualizarse que hoy en día se reconoce que un empleado comprometido demostrara mayor nivel de lealtad hacia la empresa y lo que lo vincula a ella; y por lo tanto perseguirá la misma Visión, Misión y Objetivos haciendo incrementar su eficiencia y productividad. Este compromiso es fundamental, pues Beheshtifar (2013), señala que de todos los recursos (físicos, financieros, organizacionales), el humano es el más importante, y el recuso primario que llevará a la organización a lograr los mejores resultados y

tener una ventaja competitiva inimitable; por lo que el éxito de la organización se basará en dicho compromiso.

Del mismo modo, puede ser inferido que el dar valor a los empleados es darse valor a la misma organización; por lo tanto será positivo para las organizaciones que busquen altos niveles de desempeño a través del compromiso de los empleados, implementar estrategias enfocadas en (Beheshtifar y Herat, 2013):

- Mejorar la percepción del soporte directivo
- Crear un ambiente laboral positivo
- Mejorar en lo posible los beneficios a los empleados
- Planes de innovación que mejoren la moral de los empleados incrementará los niveles de compromiso.

2.8. Estado del arte

En esta sección se realiza un contraste entre las distintas investigaciones efectuadas en el extranjero y en México en torno al compromiso organizacional (así como variables relacionadas con él: clima organizacional, satisfacción laboral, etc.) y la eficacia organizacional (incluyendo a conceptos vinculados a ella: productividad, desempeño organizacional, etc.).

El Estado del arte de este trabajo se encuentra dividido en dos grandes partes: primero se lleva a cabo un análisis de las investigaciones realizadas en el extranjero, para después exponer los estudios efectuados nacionalmente, tomando en cuenta las condiciones específicas de México. Conviene resaltar que ambas partes serán subdivididas, para así llevar a cabo un comparativo entendible y de fácil manejo. De este modo, el análisis se realiza de dos formas: en una primera tabla se contrastan los diseños metodológicos empleados, los resultados obtenidos y su interpretación estadística; posteriormente, en una segunda tabla se realiza una síntesis de las conclusiones de cada estudio, tomando en cuenta sus alcances, limitaciones y particularidades.

2.8.1. Análisis de investigaciones hechas en el extranjero

En este apartado se evalúan nueve estudios llevados a cabo en diferentes países en relación al compromiso organizacional y la eficacia organizacional: **Rico y Rodríguez (1998); LaMastro (1999); Velázquez de Naime (2007); Ho, Oldenberg, Day y Sun (2012); Sheik, Mohiadeen y Anisa, (2012); Schyns y Veldhoven (2010); Chiang, Valenzuela y Lagos (2014); von Bonsdorff, Janhonen, Zhou y Vanhala (2014); Firuzjaeyan, Firuzjaeyan y Sadeghi (2015).**

2.8.1.1. Comparativo en cuanto a metodología, resultados e interpretación estadística

La información recolectada se plasma en la Tabla 12 que aparece en la siguiente página:

Tabla 12. Comparativo de estudios extranjeros sobre el compromiso y la eficacia organizacionales.

	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
1.- <i>Compromiso organizacional y desempeño: Estudio de caso</i> (Rico y Rodríguez, 1998)	Variable independiente: Compromiso organizacional Variable dependiente: Desempeño individual	Existe una relación entre cada uno de los tres componentes del Compromiso Organizacional y el desempeño individual de cada empleado.	La investigación es no experimental, de tipo transeccional correlacional. Los dos instrumentos fueron elaborados a partir del cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993) y el cuestionario de “Evaluación de objetivos”, compuesto de 18 cuestiones y 5 para cuestiones personales. Se empleó una escala de Likert del uno al siete para calificar a las variables. Los instrumentos fueron validados por tres expertos y un analista psicológico, para ajustar la prueba a las condiciones del estudio y validarlas.	La muestra se tomó de un Departamento de ventas de una empresa productora y distribuidora de alimentos, con una desviación estándar de 1.5% y probabilidad de ocurrencia del 90%. Se seleccionaron a 215 vendedores y supervisores, sin discriminar entre las distintas variedades. <i>(La encuesta se aplicó en Agosto de 1998)</i>	1.- Del número existente de empresas de ventas, se seleccionó una tomando en cuenta sus condiciones socio-económicas y los requerimientos del estudio. 2.- Del total de 455 empleados se tomó una muestra de 215 vendedores, a los cuales se les aplicaron dos cuestionarios. 3.- Se efectuó una prueba piloto de la prueba con 16 vendedores y cuatro supervisores. 4.- Se dividieron las respuestas de acuerdo al género, la edad, estado civil, educación formal, ubicación geográfica, antigüedad y cargo.	Se encontró que 88 empleados (40.9%) presentaban compromiso afectivo con la empresa, por 17 del normativo (7.9%), tres de continuidad (1.4%) y 107 mixto (49.8%). En lo referente al desempeño laboral, 75 fueron evaluados con el parámetro “adecuado” (34.9%), 120 con “superior” (55.8%), 14 con “superior alto” (6.5%) y seis con “excelente” (2.8%). Los niveles de significancia obtenidos fueron: Compromiso afectivo – Desempeño funcional, 0.91. Compromiso normativo - Desempeño funcional, 0.32. Compromiso de continuidad - Desempeño funcional, 0.67. Compromiso normativo - Desempeño funcional, 0.32. Compromiso total - Desempeño funcional, 0.55. No se llevó a cabo el análisis de correlación de Pearson mixto.	La mayoría de los trabajadores presentan un compromiso mixto. La mayoría de los empleados ofrecen un mayor rendimiento que el esperado por sus superiores. No hay correlación entre los diferentes tipos de Compromiso y el desempeño funcional de los empleados.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
2.- <i>Commitment and perceived organizational support</i> (LaMastro, 1999)	Variables independientes: Compromiso profesional Compromiso organizacional Variables dependientes: Percepción del apoyo organizacional Sensibilidad diaria negativa Sensibilidad diaria positiva	Existe una correlación positiva entre los compromisos profesional y organizacional y la percepción del apoyo organizacional de las instituciones.	El instrumento empleado fue un cuestionario de 12 preguntas para la percepción de apoyo organizacional y 22 interrogantes de compromiso organizacional (tomadas de Meyer y Allen, 1990), validadas con una escala de Likert de uno al siete.	De las escuelas públicas de Nueva Jersey (EUA) fueron seleccionados 251 educadores de grados comprendidos entre el jardín de niños y el bachillerato. Los distritos educativos fueron maximizados para obtener una muestra representativa. <i>(Fecha de encuesta no especificada en el artículo).</i>	1.- Se elaboró un directorio de escuelas públicas de Nueva Jersey de distintos niveles académicos. 2.- Se enviaron 700 encuestas para ser contestadas por los tutores. 3.- Fueron regresadas 251 encuestas (38%), ya contestadas por los mentores.	Se efectuó un análisis correlacional por regresión lineal simple que arrojó los siguientes datos: Apoyo organizacional – Compromiso afectivo: $r = 0.597$, $p = 0.001$. Apoyo organizacional – Compromiso de continuidad: $r = -0.146$, $p = 0.024$. Apoyo organizacional – Compromiso normativo: $r = 0.362$, $p = 0.024$. Apoyo organizacional – Sensibilidad diaria negativa: $r = -0.251$, $p = 0.001$. Apoyo organizacional – Sensibilidad diaria positiva: $r = 0.344$, $p = 0.001$. También fueron evaluadas la relación del compromiso y el apoyo organizacionales con otras variables educativas como realización de currículo, enseñanza colaborativa, planeación grupal e innovaciones educativas en el aula.	Se encontró una correlación positiva entre el Apoyo Organizacional con el compromiso afectivo y el normativo, mientras que la correlación fue negativa para el de continuidad. En cuanto a la sensibilidad diaria, el apoyo organizacional tuvo correlación negativa con la sensibilidad negativa y percepción positiva con la sensibilidad positiva.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
3.- <i>Modelos de Productividad basado en Valores Organizacionales</i> (Velázquez de Naime, 2007)	Variable independiente: Valores organizacionales Variable dependiente: Productividad	Hipótesis Nula: las opiniones de los docentes investigadores, estudiantes de maestría y trabajadores de empresas con respecto a la importancia que tienen los valores con respecto al manejo de los recursos humanos, en relación con el entorno y con respecto a los recursos humanos internos en la productividad, son iguales.	Se hizo una investigación no experimental, transeccional descriptiva. Por lo mismo, se utilizó una encuesta de 52 preguntas para medir el grado de importancia que tienen los valores operativos en el incremento de la productividad (de acuerdo a la clasificación de los valores instrumentales de García y Dolan). La encuesta fue diseñada con una escala tipo Likert, con un puntaje máximo de 100 y un mínimo de cero para calificar las variables.	El universo está integrado por las empresas que voluntariamente participaron en esta investigación. La muestra es no probabilística, seleccionando sujetos que tuvieran experiencia industrial, formada por 30 personas (docentes-investigadores, profesionales-estudiantes, trabajadores industriales). Los participantes no fueron sometidos a condiciones especiales. <i>(Fecha de encuesta no especificada en el artículo).</i>	1.- Se diseñó una encuesta para calificar los diferentes valores organizacionales con base en las categorías de García y Dolan. 2.- Se aplicó dicha encuesta a 30 trabajadores industriales. 3.- Se seleccionaron los instrumentos con base a los informes de las empresas (gestión, producción, financieros y de personal) para recoger información sobre los valores y el comportamiento de la productividad, así como de los boletines del Instituto Nacional de Estadística (INE) de Venezuela.	El 50% de los sujetos que participaron en el estudio evaluaron la importancia de los valores en 80 puntos, siendo la evaluación promedio de 78.67, con una mínima evaluación 62 y una máxima 94. El 50% de los sujetos que participaron en el estudio, evaluaron la importancia de los valores en 87 puntos, la evaluación en promedio fue de 85, siendo la mínima evaluación 59 y la máxima 98. El 50% de los sujetos que participaron en el estudio, evaluaron la importancia de los valores en 86, la evaluación en promedio fue 84, siendo la mínima evaluación 68 y la máxima 95. La evaluación general por parte de los participantes de cada valor, ningún valor en cada una de las categorías, tuvo una puntuación menor de dos puntos.	Hay una actitud favorable hacia que los valores en el manejo de los recursos, los valores para incrementar la productividad. Como ningún valor fue evaluado como menor, se refleja la pertinencia de establecer relaciones entre los valores y la productividad, así como determinar en qué medida está asociado el valor al comportamiento de la productividad.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
4.- <i>Group Leadership Climate and Individual Organizational Commitment</i> (Schyns y Veldhoven, 2010)	Variable independiente: Clima de liderazgo de grupo Variable dependiente: Compromiso organizacional	H1: El clima de liderazgo en grupo tiene efectos sobre el compromiso organizacional individual, los cuales superan el clima de liderazgo individual. H2: El clima de liderazgo grupal fuerte tiene un efecto sobre el compromiso organizacional individual, el cual supera el nivel individual de liderazgo y el nivel de clima de liderazgo de grupo.	El instrumento ocupado tuvo tres secciones: atmósfera de relaciones, apoyo instrumental al líder y conflictos en las relaciones (nueve preguntas); participación y toma de decisiones y nivel y fortaleza de liderazgo de grupo (ocho cuestiones); compromiso organizacional individual (ocho interrogantes) con una escala semi-cuantitativa del uno al cuatro.	La muestra fue de 16,299 empleados tomados de 1826 grupos de trabajo, distribuidos por toda Holanda. (Fecha de encuesta no especificada en el artículo).	1.- Se seleccionó una base de datos heterogénea para darle validez a la investigación. 2.- Se realizó un muestreo aleatorio de grupos enteros de trabajo. 3.- Una vez seleccionados, se aplicaron 16,299 empleados en 1286 grupos.	Se efectuó un análisis correlacional multinivel bivariado. Los valores encontrados fueron: Compromiso organizacional: promedio, 64.6; desviación estándar, 26.2. Atmósfera y apoyo: promedio, 77.1; desviación, 17.1; coeficiente de correlación con el compromiso, 0.32. Participación: promedio, 50.9; desviación, 19.5; coeficiente de correlación con compromiso, 0.32; coeficiente de correlación con la atmósfera y apoyo, 0.58.	Los valores obtenidos demuestran la correlación entre el clima de liderazgo individual y en grupo frente al compromiso organizacional. Además, un clima fortalecido y una atmósfera de apoyo tuvieron valor como predictores del compromiso organizacional individual.
5.- <i>Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses</i> (Ho, Oldenberg, Day y Sun, 2012)	Valores laborales Involucramiento en el trabajo Compromiso organizacional	H1: Individuos que tienen una alta responsabilidad en su trabajo llegan a generar una lealtad significativa hacia su empresa. H2: Los valores laborales favorecen el involucramiento en el	Se empleó un diseño transeccional de análisis, por lo que se estableció como instrumento a un cuestionario de 49 preguntas sobre siete factores estructurales para medir a los valores	La muestra se efectuó por conveniencia. El segmento elegido se compuso de 1049 enfermeras y enfermeros de nueve hospitales regionales de enseñanza en Taiwán.	1.- Se seleccionaron nueve hospitales regionales para llevar a cabo el estudio. 2.- Se validó el instrumento de evaluación. 3.- Se eligió por	Los datos fueron analizados a través de promedios, desviaciones estándar y regresiones lineales. Los valores hallados incluyeron 17 variables, siendo las tres principales: Valores laborales (que integra a nueve elementos), media = 4.09 y desviación = 0.45.	A través de estos valores puede verificarse que existen un nivel medio-alto de consideración de los valores laborales, el involucramiento laboral y el

		trabajo y, posteriormente, un compromiso organizacional.	laborales, usando la escala de Likert de 5 puntos. En cuanto al involucramiento en el trabajo, se añadieron 10 cuestiones más; complementando esta cantidad, se agregaron 15 interrogantes más en torno al compromiso organizacional, tomando en cuenta sus tres componentes. Estas secciones fueron validadas con valores de chi cuadrada de 7802.86 y 620.29.	(Fecha de encuesta no especificada en el artículo).	conveniencia a 1300 enfermeras, las cuales debían cumplir con condiciones básicas y acceder a contestar voluntariamente la prueba. 4.- Fueron contestadas 1049 encuestas y regresadas para su análisis.	Involucramiento en el trabajo (que contempla dos subvariables), media = 3.37 y desviación = 0.6. Compromiso organizacional (que conjunta tres aspectos), media = 3.26 y desviación = 0.5. En cuanto a los datos de la regresión, se encontró lo siguiente: Valores laborales – involucramiento en el trabajo, B = 0.2, p < 0.001. Valores laborales – involucramiento en el trabajo, B = 0.08, p < 0.001. Involucramiento en el trabajo – compromiso organizacional, B = 0.31, p < 0.001.	compromiso organizacional entre las enfermeras encuestadas. Existe correlación positiva significativa entre los valores y el involucramiento, así como también con el compromiso.
6.- <i>Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry</i> (Sheik, Mohiadeen y Anisa, 2012).	Variables independientes: Satisfacción laboral Confianza organizacional Variable dependiente: Compromiso organizacional	H1: La Satisfacción laboral está positivamente relacionada con la Confianza organizacional. H2: La Satisfacción laboral está positivamente relacionada con el Compromiso organizacional afectivo. H3: La Satisfacción laboral está positivamente relacionada con el Compromiso organizacional de continuidad. H4: La Satisfacción	Se usó un método correlacional cuantitativo, no experimental y de causalidad. Por esta razón, se empleó un cuestionario de 36 interrogantes basado en investigaciones previas. Se dividió en cuatro partes: I.- Características demográficas de los empleados. II.- Opiniones sobre la satisfacción laboral. III.- Opiniones sobre la confianza organizacional. IV.- Opiniones sobre los 3 tipos	Fueron elegidas dos organizaciones bancarias en un distrito de la India para llevar a cabo el estudio. Se efectuó un muestreo por conveniencia para elegir a los 101 empleados encuestados. (Fecha de encuesta no especificada en el artículo).	1.- Antes de aplicar el cuestionario, éste fue revisado por un prominente grupo de académicos y empleados de alto nivel para retroalimentar esta prueba con sus puntos de vista 2.- El test se aplicó a un grupo piloto de 25 trabajadores, y a partir de sus respuestas se refinó la prueba. 3.- Se aplicó el test entre 101 empleados	Se usó el coeficiente de correlación de Pearson y el valor de Sig. para verificar la relación entre las variables evaluadas. Los valores obtenidos fueron: a) Satisfacción laboral y confianza organizacional (r = 0.700). b) Satisfacción laboral y compromiso organizacional afectivo (r=0.679). c) Satisfacción laboral y compromiso organizacional de continuidad (r=0.712). d) Satisfacción laboral y compromiso organizacional normativo (r=0.725).	En los siete comparativos evaluados se rechazó la hipótesis nula, comprobándose una correlación estadística positiva, significativa y fuerte entre las binas de variables. Esto quiere decir que sí existe correlación positiva entre las variables de satisfacción laboral, confianza organizacional y

		laboral está positivamente relacionada con el Compromiso organizacional normativo. H5: La Confianza organizacional está positivamente relacionada con el Compromiso organizacional afectivo. H6: La Confianza organizacional está positivamente relacionada con el Compromiso organizacional de continuidad. H7: La Confianza organizacional está positivamente relacionada con el Compromiso organizacional normativo.	de compromisos organizacionales (afectivo, normativo y de continuidad). Este cuestionario usó una escala Likert de cinco puntos. Se empleó el Coeficiente de Alfa de Cronbach para corroborar la validez de las secciones de la prueba. Los valores que obtuvieron las secciones del instrumento estuvieron entre 0.806 y 0.744, lo cual se considera que representa una fiabilidad media-alta.		bancarios.	e) Confianza organizacional y compromiso organizacional afectivo ($r=0.751$). f) Confianza organizacional y compromiso organizacional de continuidad ($r=0.610$). g) Confianza organizacional y compromiso organizacional normativo ($r=0.580$).	compromiso organizacional.
--	--	---	--	--	-------------------	--	----------------------------

Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
7.- <i>Modelo de regresión entre Compromiso organizacional y empoderamiento psicológico en pequeñas y medianas empresas en Chile</i> (Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014).	Variable independiente: Empoderamiento laboral en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Variable dependiente: Compromiso organizacional en tres dimensiones: afectiva, normativa y de continuidad.	H1: Existe una correlación positiva entre las dimensiones del empoderamiento laboral y el compromiso afectivo. H2: Existe una correlación positiva entre las dimensiones del empoderamiento laboral y el compromiso normativo. H3: Existe una correlación positiva entre las dimensiones del empoderamiento laboral y el compromiso de continuidad.	Se usó un método correlacional cuantitativo, no experimental y de causalidad. Por este motivo, se empleó un instrumento de 44 interrogantes con la escala de Likert, adaptado a partir de dos encuestas: para medir el empoderamiento psicológico, el instrumento de Spreitzer (1995), con cuatro dimensiones (significado, competencia, autodeterminación e impacto), de donde se extrajeron 12 cuestiones; mientras que para medir el compromiso organizacional, se empleó el instrumento de Meyer y Allen (1991), con tres dimensiones (afectiva, normativa, de	La muestra se hizo a partir de las tres pequeñas y tres medianas empresas (PYMES), de la región del Bío-Bío, en Chile. Para la toma de la muestra, la participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. A un total de 219 trabajadores se les aplicaron las dos encuestas. <i>(La encuesta se aplicó en el año 2013)</i>	1.- Se adaptó un instrumento específico para evaluar a los trabajadores de las PYMES chilenas, recurriéndose al método de juicio de expertos para validarlo. 2.- Se aplicaron 219 encuestas en las seis empresas. En las medianas se administraron 177 cuestionarios (80.8% del total de la población). En tanto que en las empresas pequeñas se realizó un censo y se administraron 42 cuestionarios en total (19.2%).	En una primera fase, se obtuvieron las medias y desviaciones estándar de los promedios para cada una de las dimensiones evaluadas, encontrándose los siguientes valores: De significado. Empresa pequeña con media de 5.79, y la mediana con media de 5.11. De competencia. Empresa pequeña con media de 5.76, y la pequeña con 5.44. De autodeterminación. Pequeña empresa con promedio de 5.92, por un 5.46 de la mediana. De impacto: la pequeña tuvo promedio de 5.95 por 5.25 de la mediana. Compromiso afectivo: las pequeñas tuvieron media de 5.24 y las medianas de 4.34. Compromiso normativo: pequeñas con media de 5.53 y medianas con 4.04. Compromiso de continuidad. Las pequeñas con media de 5.02 y medianas con 4.54.	El grado de empoderamiento de los trabajadores tiene una valoración positiva, con resultados para las empresas pequeñas de 5.86 y para las medianas de 5.32. Respecto al compromiso organizacional, también es positivo: de 5.27 para las pequeñas empresas y de 4.31 para las medianas. En las empresas medianas se observa un modelo de regresión de baja representatividad por

			continuidad), de la que se obtuvieron 24 cuestiones. Las otras ocho preguntas restantes del instrumento adaptado fueron sobre datos generales de los empleados. Para determinar la fiabilidad del instrumento, se evaluó el alfa de Cronbach, para cada una de sus segmentos, con valores de 0.847 a 0.573, considerándose su fiabilidad como media-alta.			En una segunda fase, para identificar correlaciones, se elaboró un análisis de correlación bivariado de Spearman, el cual empleó la siguiente fórmula: Compromiso = 0,637 + 0,781 impacto - 0,384 autodeterminación + 0,323 significado Aplicándola, se obtuvieron los siguientes valores significativos: - Compromiso afectivo con Dimensión de significado (0.26) y de impacto (0.409). - Compromiso normativo con Dimensión de significado (0.217) y de impacto (0.219). - Compromiso de continuidad con Dimensión de impacto (0.185) y de autodeterminación (-0.307). Pequeñas empresas. Compromiso de continuidad y Dimensión de empoderamiento (-0.314).	el valor de R^2 (0.198). Por tanto, si se toman cada una de las dimensiones del compromiso como variables dependientes y las dimensiones del empoderamiento psicológico como variables independientes, se encuentra una débil representatividad del modelo dado por el R de bajo valor; y el compromiso tanto afectivo como el de continuación siguen estando relacionados directamente con el impacto, e inversamente con la autodeterminación.
--	--	--	---	--	--	--	--

Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
8.- <i>Team autonomy, organizational commitment and company performance – a study in the retail trade</i> (von Bonsdorff, Janhonen, Zhou y Vanhala, 2014).	Variable independiente: Autonomía de equipo Variable dependiente: Presentación corporativa Compromiso organizacional	H1: La autonomía de equipo está relacionada positivamente con la presentación corporativa. H2: La autonomía de equipo está relacionada positivamente con el compromiso organizacional. H3: La presentación corporativa está relacionada positivamente con el compromiso organizacional. H4: El compromiso organizacional media la correlación entre autonomía de equipo y presentación corporativa.	Se empleó un cuestionario semi-cuantitativo. Inicialmente, se usó una pregunta de monitoreo para cada seleccionar a los empleados: “¿trabaja en equipos?”. Tras ella, se añadieron preguntas sobre autonomía laboral en equipo con escala Likert del uno al cuatro. Al instrumento también se le agregaron preguntas de compromiso organizacional y presentación empresarial, con escala de Likert del uno al cinco, teniendo una extensión de 68 cuestiones. En cuanto a la validación de estas secciones, sus valores de alfa de Cronbach fueron de 0.686, 0.816 y 0.914, las cuales se consideran de mediana y alta fiabilidad.	Se seleccionó al azar a 369 empleados y 49 capacitadores de las empresas de ventas directas de bienes de toda Finlandia. El rango de edad de los empleados se situó entre los 16 y 70 años (promedio de 41). Los trabajadores son oficinistas de niveles medios y altos. <i>(La encuesta se aplicó en el año 2007).</i>	1.- Se recabaron datos sobre las empresas de ventas de bienes en el Instituto Finlandés de Salud Ocupacional. A partir de esa muestra se seleccionaron a 29 compañías de diferentes regiones del país, de acuerdo a su número de empleados (mínimo 50). 2.- Se aplicaron cuestionarios a 49 capacitadores empresariales y 369 empleados.	Se usaron correlaciones de orden cero para las tres hipótesis. Para la cuarta se utilizó un sistema de herramientas basadas en las 5000 re-muestras (Preacher y Hayes, 2004). Los resultados de la variable de autonomía en equipo al compararla con la presentación corporativa fue de $r = 0.15$, $p < 0.01$, así como con el compromiso organizacional fue $r = 0.17$, $p < 0.01$. Además la relación entre presentación corporativa contra el compromiso organizacional fue de $r = 0.13$, $p < 0.01$. Al emplear coeficientes estandarizados, la relación autonomía – compromiso obtuvo $b = 0.115$, $p < 0.01$, mientras que la relación compromiso – presentación fue de $b = 0.068$, $p < 0.05$. Por su parte, la relación autonomía – presentación tuvo valores de $b = 0.06$, $p < 0.05$. El valor obtenido para la mediación entre las variables a través del compromiso fue de 0.008, con $b = 0.052$, $p < 0.05$.	Se encontró correlación positiva entre cada una de las parejas de variables con el modelo de orden cero. Se verificó la hipótesis cuatro, ya que se comprueba un efecto remanente de la autonomía.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
9.- <i>A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment based on Allen and Meyer model (Case study: High school teachers of Bandpey region)</i> (Firuzjaeyan, Firuzjaeyan y Sadeghi, 2015)	Cultura organizacional en dos dimensiones: consistencia e involucramiento Compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo	Existe una correlación positiva entre las cuatro dimensiones de la cultura organizacional y los tres componentes del compromiso organizacional.	La investigación tiene un diseño correlacional transeccional. El instrumento se basó en dos cuestionarios estandarizados sobre cultura organizacional (ideado por Denison en 2007, con fiabilidad de 0.92) y compromiso organizacional (perteneciente a Allen y Meyer en 1990, con 24 preguntas y fiabilidad de 0.79).	La muestra de análisis se compuso con 156 personas (150 maestros) de la región de Bandpay, Irán. <i>(Fecha de encuesta no especificada en el artículo).</i>	1.- Se seleccionaron los instrumentos de evaluación a partir de la bibliografía autorizada. 2.- Se aplicó la prueba a 156 trabajadores en el ramo de servicios, dividiéndolos por segmentos de género y edad.	Se emplearon las pruebas de correlación de Pearson y Spearman para evaluar la hipótesis. Los valores obtenidos fueron: Compromiso afectivo – Consistencia 0.43 (p = 0.00); Compromiso normativo – Consistencia 0.15 (0.02); Compromiso de continuidad – Consistencia 0.19 (0.06); Compromiso organizacional – Consistencia 0.35 (0.00). Compromiso afectivo – Involucramiento 0.31 (p = 0.00); Compromiso normativo – Involucramiento 0.17 (0.04); Compromiso de continuidad – Involucramiento 0.48 (0.00); Compromiso organizacional – Involucramiento 0.44 (0.00). Al efectuar un análisis multivariable, se estableció que el coeficiente de determinación entre las variables independientes y las dependientes fue de 0.24.	Se comprueba una correlación positiva entre los tres componentes del Compromiso Organizacional y las dimensiones e Involucramiento de la Cultura Organizacional. El valor del análisis multivariable permite afirmar que existe una correlación significativa entre los componentes del compromiso y las dimensiones de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A partir de las investigaciones hechas en el extranjero, se encontraron los siguientes puntos relevantes:

- Existe una enorme diversidad de variables que se han vinculado tanto al compromiso organizacional como a la eficacia organizacional (valores laborales, cultura organizacional, empoderamiento, satisfacción laboral, etc.), pues se ha intentado comprender los fenómenos de la lealtad y la productividad desde distintos enfoques.
- Todas las hipótesis intentan correlacionar al compromiso o a la eficacia con otros fenómenos organizacionales.
- En todos los estudios se emplearon encuestas como instrumentos de recolección de datos, con un máximo de 74 y un mínimo de 23, con promedio de 39 cuestiones, las cuales fueron validadas por alfa de Cronbach, chi cuadrada o algún otro sistema estadístico. Es común el uso del instrumento de Meyer y Allen para el Compromiso Organizacional. La cantidad de preguntas de las encuestas fue:

Tabla 13. Preguntas para instrumentos de investigaciones extranjeras.

Investigación	Número de preguntas del instrumento
Rico y Rodríguez, 1998	23
LaMastro, 1999	34
Velázquez de Naime, 2007	52
Ho, Oldenberg, Day y Sun, 2012	25
Sheik, Mohiadeen y Anisa, 2012	49
Schyns y Veldhoven, 2010	74
Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014	44
von Bonsdorff, Janhonen, Zhou y Vanhala, 2014	68
Firuzjaeyan, Firuzjaeyan y Sadeghi, 2015	24

En lo referente al tamaño de las muestras de estudio, varió mucho, con un máximo de 16229 y un mínimo de 30, con una media de 2074 personas. Normalmente el muestro fue al azar y voluntario, aunque en algunos casos se realizó por conveniencia. Los valores encontrados se muestran a continuación:

Tabla 14. Muestras poblacionales para estudios extranjeros.

Investigación	Tamaño de la muestra
Rico y Rodríguez, 1998	215
LaMastro, 1999	251
Velázquez de Naime, 2007	30
Ho, Oldenberg, Day y Sun, 2012	16229
Sheik, Mohiadeen y Anisa, 2012	1049
Schyns y Veldhoven, 2010	101
Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014	219
von Bonsdorff, Janhonen, Zhou y Vanhala, 2014	418
Firuzjaeyan, Firuzjaeyan y Sadeghi, 2015	156

- En referencia a los sistemas de análisis, el más usual fue el de regresión lineal bivalente y multivalente, el cual se complementó con otros modelos, como el análisis de Pearson, la correlación de Spearman, el ANOVA y la chi cuadrada.
- En la interpretación de resultados, en ocho de las nueve investigaciones (88.9%) se encontró correlación positiva entre el compromiso o la eficacia organizacional con las otras variables organizacionales comparadas, destacando su valor dentro de las corporaciones.

2.8.1.2. Comparativo en relación a sus conclusiones, alcances, limitaciones y particularidades

Tabla 15. Comparativo de conclusiones de estudios extranjeros sobre el compromiso y la eficacia organizacionales.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Conclusiones	Particularidades	Alcances	Limitaciones	Recomendaciones
1.- <i>Compromiso organizacional y desempeño: Estudio de caso</i> (Rico y Rodríguez, 1998)	No existe correlación entre ninguno de los tres componentes del Compromiso Organizacional con el desempeño funcional. El compromiso afectivo fue el que más frecuentemente se presentó en el estudio y el que requiere mayor análisis.	El estudio realizó un estudio específico de cada componente del Compromiso Organizacional y del desempeño funcional, tomando en cuenta su edad, estado civil, educación formal, ubicación geográfica, antigüedad y cargo. Se encontraron pocas diferencias en los valores de estas variables entre los distintos segmentos.	Los valores obtenidos tienen una alta veracidad, pues fueron producto de una muestra que representó a casi el total de los empleados. Otro punto importante es que el uso de escalas de valoración permitió identificar patrones de compromiso por segmento en el sector servicios, los cuales pueden ser aplicados a empresas similares.	Como no se efectuó un análisis de correlación de Pearson mixto, no pudo verificarse la posibilidad de que los tres componentes del Compromiso tengan una correlación positiva con el Desempeño. Al llevarse a cabo esta investigación en el sector de ventas, no se pueden generalizar las tendencias a otros rubros. Además, al efectuarse en Venezuela, tampoco se pueden extrapolar a países no latinoamericanos.	Se sugiere investigar a otras variables que influyen sobre el Compromiso Organizacional, tales como la motivación y la cultura organizacional.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Conclusiones	Particularidades	Alcances	Limitaciones	Recomendaciones
2.- <i>Commitment and perceived organizational support</i> (LaMastro, 1999)	Los profesores de diversos grados educativos tienen una perspectiva integrada de su compromiso organizacional y profesional, la cual se refuerza al sentirse apoyados institucionalmente y debido a la particularidad de su trabajo. Aunado a ello, se demostró que el apoyo organizacional influye positivamente en el estado de ánimo de los docentes, así como en el mejoramiento de sus prácticas educativas.	La investigación está centrada en averiguar el efecto del apoyo institucional sobre las respuestas educativas y personales de los maestros norteamericanos, dejando en un segundo plano aspectos como la eficacia organizacional y el rendimiento laboral.	El reconocimiento del valor del compromiso organizacional y del apoyo institucional sobre las conductas y percepciones positivas en el trabajo de los docentes, puede ser aprovechada para conseguir un magisterio más asertivo en sus funciones, el cual mejore la educación en diferentes niveles.	No se consiguió que los profesores reconocieran las diferencias entre compromiso organizacional y compromiso profesional, lo cual hace que sus resultados sean aplicables a su sector. La percepción específica de los docentes sobre el valor del apoyo organizacional no se aplica para otras profesiones. Al enfocarse en el rubro educativo norteamericano, las tendencias estadísticas encontradas no se pueden extrapolar a otro país.	Se sugiere realizar otras investigaciones en torno al compromiso organizacional y el apoyo institucional sobre las actitudes y actividades profesionales de los maestros. También se recomienda que las administraciones descubran los recursos organizacionales de los profesores y los midan de la manera más objetiva posible.
3.- <i>Modelos de Productividad basado en Valores Organizacionales</i> (Velázquez de Naime, 2007)	La clasificación de los valores instrumentales planteados por García y Dolan, son percibidos como valores sumamente importantes para incrementar la Productividad tanto para los docentes-investigadores universitarios con experiencia industrial, como los profesionales-estudiantes de maestría y los	La investigación se centró en la ubicación de valores organizacionales que sean instrumentales, usando el método de Kendall, con la participación de los involucrados. La concepción inicial del	Esta investigación aporta un nuevo enfoque teórico sobre la productividad, sobre todo en cómo incrementarla en empresas industriales de cualquier país, a	Al realizarse en Venezuela, los datos obtenidos no pueden generalizarse a otros países que no sean latinoamericanos. Por otra parte, como se seleccionó una muestra pequeña, compuesta por profesionistas industriales, no	Esta clasificación puede servir de referencia para iniciar investigaciones sobre los valores que deben prevalecer en las PYMEs para lograr incrementar la Productividad.

	trabajadores de empresas industriales. Así, todos los valores contemplados en la clasificación, son considerados importantes para incrementar la productividad. Los resultados permiten inferir en que se pueden establecer valores instrumentales de acuerdo a la naturaleza de una organización y operacionalizarlos para alcanzar los anhelados y necesarios incrementos de productividad.	modelo para el incremento de la productividad se fundamentó en los valores instrumentales propuestos por los participantes, así como del análisis de las distintas teorías sobre productividad y valores existentes.	través de los valores organizacionales, considerando a aquellos que crean conciencia y actitud positiva hacia la productividad, siendo factores determinantes en el incremento de esta variable.	se pueden extrapolar los resultados ni a todos los profesionistas ni a otros empleados con escolaridad menor. Otro aspecto importante es que los valores organizacionales elegidos no abarcan toda la gama posible de categorías y no se puede correlacionar directamente a cada valor con su correspondiente respuesta sobre la productividad.	El desarrollo de un modelo que permita gerenciar la productividad a través de la medición y evaluación de los Valores Organizacionales, apoyará la toma de decisiones en una organización.
4.- <i>Group Leadership Climate and Individual Organizational Commitment</i> (Schyns y Veldhoven, 2010)	La fortaleza del clima de liderazgo de grupo está correlacionado con el compromiso organizacional individual. No obstante, sí se demostró la vinculación con el componente atmósfera y apoyo, pero no con el de participación. Al comparar la fortaleza del clima de liderazgo grupal con la atmósfera y apoyo, la correlación fue negativa.	Se consideraron las respuestas por tamaño total de la muestra y por grupos, realizando correlaciones entre cada componente del clima de liderazgo y del compromiso organizacional por individuo y por grupo.	Se tomó en cuenta una muestra muy amplia de empleados para establecer un alto nivel de confiabilidad en los resultados, de modo que son representativos de la población trabajadora de Holanda.	Debido a la enorme variabilidad de los individuos de la muestra, las inferencias obtenidas no pueden ser generalizadas para grupos más grandes. Además, solo participaron trabajadores voluntarios, por lo cual no se pudieron incluir las opiniones de aquellos que no se interesaron por este estudio.	Se sugiere que los líderes enfoquen a sus grupos como un todo, ante ciertas problemáticas, para prevenir desacuerdos en su clima de grupo, fortaleciendo en cierta medida las percepciones de los empleados sobre su compromiso organizacional.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Conclusiones	Particularidades	Alcances	Limitaciones	Recomendaciones
5.- <i>Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses (Ho, Oldenberg, Day y Sun, 2012)</i>	Existe una vinculación de los valores laborales y el involucramiento en el trabajo con el compromiso organizacional. El involucramiento en el trabajo juega un rol importante en la mediación, por lo que no solo se le debe dar prioridad al compromiso organizacional.	En este trabajo se buscó explorar el papel que tiene el involucramiento en el trabajo como variable que influye en la eficacia laboral en los países asiáticos. En este contexto, se hizo una división de los participantes, señalándose que el 99% fueron mujeres, el 45.3% estaban entre los 26-30 años y el 72% contaba con un diploma en Enfermería.	Los hallazgos encontrados aportan fuerte evidencia de que los modelos organizacionales que fomentan los valores laborales y el involucramiento en el trabajo, pueden generar compromiso organizacional en el rubro de servicios especializados.	Como se tuvo como grupo de estudio a las enfermeras y los enfermeros taiwaneses, comprometidos con su profesión y con valores tradicionales de esta región, las inferencias encontradas solo pueden ser aplicadas a otros países asiáticos. Debido a que el estudio fue transeccional, no es posible establecer relaciones de causalidad entre las variables analizadas. Aunado a ello, se estima que existen otras variables, no añadidas en la investigación, que pueden tener mayor influencia en los resultados.	Se recomienda fomentar el involucramiento en el trabajo, así como otros valores laborales, para lograr que se consolide el compromiso organizacional de los empleados, lo cual se presupone disminuirá el abandono y el ausentismo en las empresas. Se plantea también evaluar en posteriores investigaciones a otros elementos y sub-variables que pueden formar parte de los valores laborales y el involucramiento en el trabajo.
6.- <i>Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry (Sheik,</i>	Se comprobó que existe una correlación positiva significativa entre la satisfacción laboral y la confianza organizacional. Además, también existe una correlación probada entre la satisfacción laboral y los	La investigación se enfocó en el sector de servicios bancarios, aplicando encuestas a algunos trabajadores que	Se considera que las tendencias demostradas pueden ser extrapoladas a los bancos de todo el	Los temores a represalias por parte de algunos empleados los llevaron a contestar de acuerdo a los deseos de la empresa, quitándole veracidad a sus	Es necesario realizar investigaciones complementarias sobre variables como el perfil del puesto, el ambiente de

Mohiadeen y Anisa, 2012).	tres componentes del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo). Aunado a ello, también se verificó la correlación entre la confianza organizacional y los tres componentes del compromiso organizacional. De tal manera, se considera que los conceptos de satisfacción laboral, confianza organizacional y compromiso organizacional no solo son importantes, sino que también se encuentran fuertemente vinculados.	tuvieran disponibilidad para responder, por lo que puede haber sesgo en sus respuestas.	mundo, ya que son organizaciones globales con grandes similitudes en estructura y funcionamiento.	respuestas. Otra limitación es que el estudio se enfocó en dos organizaciones bancarias del sureste hindú, por lo que es complicado generalizar sus resultados a otras regiones o a empresas en otros rubros económicos.	trabajo extendido, la efectividad de los supervisores, el entrenamiento de los trabajadores y los planes de incentivos. También se recomienda poner en práctica planes de motivación y recompensa, un sistema de comunicación abierta, metas conjuntas y sensibilidad ante las necesidades de los trabajadores.
7.- <i>Modelo de regresión entre Compromiso organizacional y empoderamiento psicológico en pequeñas y medianas empresas en Chile</i> (Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014).	En las pequeñas empresas los resultados muestran un alto empoderamiento, si bien en las medianas empresas éste es menor. Así, se puede concluir que los trabajadores de ambos tipos de empresas están fuertemente empoderados y consideran que su trabajo es muy significativo y que sienten satisfacción al realizarlo, les gusta y les genera experiencia y mayores conocimientos. Además, consideran que tienen la suficiente independencia y libertad para decidir cómo ejecutarlo y utilizan métodos propios. Respecto del compromiso	La inclusión se centró principalmente en el criterio de antigüedad mínima del trabajador en la empresa, que debía ser superior a tres meses calendario de contrato fijo, pues las personas con menos tiempo difícilmente pudieran comunicar con precisión la percepción sobre los conceptos estudiados.	Las inferencias obtenidas pueden aplicarse para otras empresas Pymes en el área de servicios en otros países latinoamericanos.	Al estar centrada la investigación en empresas de servicios, no se pueden extrapolar sus datos a empresas de otro rubro, ni a compañías grandes. Por otro lado, al haberse realizado el estudio en Chile, tampoco se pueden generalizar completamente sus resultados a países que no sean latinoamericanos.	Es importante que los administradores de estas pymes puedan conocer el nivel que poseen sus colaboradores en cuanto a las dos variables de estudio y cómo ambas se relacionan, para crear estrategias que favorezcan el desarrollo profesional y la adhesión de sus colaboradores a la organización.

	organizacional, se observa muy similar en ambas. Por otra parte, el modelo de regresión de las medianas empresas indica que el compromiso se explica por el impacto, la autodeterminación y el significado, pero en las pequeñas empresas no se observa un modelo predictor del compromiso basado en las variables de empoderamiento. De este modo, las variables del empoderamiento que mejor explicarían el compromiso son las de impacto y autodeterminación.				
8.- <i>Team autonomy, organizational commitment and company performance – a study in the retail trade</i> (von Bonsdorff, Janhonen, Zhou y Vanhala, 2014).	Se comprobó una asociación positiva entre autonomía de equipo y presentación corporativa, mediada por el compromiso organizacional. Las adecuadas prácticas en el manejo de los Recursos Humanos son importantes para potencializar la productividad y la presentación corporativa de las empresas comerciales.	Este trabajo es una continuación de un estudio previo de los mismos autores, iniciado en 2007, en torno a las empresas que utilizan sistemas en equipos para mejorar su productividad. Se tomaron en cuenta las respuestas de los empleados y se contrastaron con las de los capacitadores. También se hicieron comparativos por edad y ocupación.	Tomando como referencia anteriores trabajos, en esta investigación se recopilaron evidencias significativas en torno a la importancia del trabajo en equipo autónomo y el compromiso organizacional en el sector servicios.	Al tener el estudio un diseño transeccional, no se pueden especificar relaciones causales. Al estar enfocado en el sector de ventas directas, no es posible generalizar sus resultados. Al llevarse a cabo en Finlandia, país con tradición de trabajo en equipo autónomo, las inferencias obtenidas no pueden ser usadas para naciones que no tengan esta cultura organizacional.	Las ventajas de la autonomía laboral para la presentación corporativa son amplias y pueden ser ocupadas para mejorar el sector de ventas directas.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Conclusiones	Particularidades	Alcances	Limitaciones	Recomendaciones
9.- <i>A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment based on Allen and Meyer model (Case study: High school teachers of Bandpey region)</i> (Firuzjaeyan, Firuzjaeyan y Sadeghi, 2015)	Los componentes de la cultura organizacional están correlacionados significativamente con compromiso organizacional. Esto indica que un incremento en la cultura organizacional eventualmente generará un alto compromiso organizacional entre los trabajadores. El empoderamiento y el trabajo en equipo tienen una alta correlación con el involucramiento y la consistencia (dimensiones de la cultura organizacional), así como con los componentes del compromiso organizacional.	El estudio está basado en la teoría de Denison de la cuarta dimensión (Adaptabilidad, Misión, Involucramiento y Consistencia) y sus efectos sobre las organizaciones laborales.	El reconocimiento de la consistencia y el involucramiento como elementos claves de la cultura organizacional puede servir para generar programas y acciones que favorezcan su desarrollo entre los docentes de todo el mundo, mejorando así los servicios educativos.	Hay una marcada ausencia de empleados en áreas de ventas e industria en la muestra, lo cual limita la extrapolación de sus resultados. Es necesario evaluar otros factores de la cultura organizacional que también pueden estar vinculados al compromiso organizacional, tales como flexibilidad, planeación estratégica, liderazgo, etc.	Es importante el desarrollo de acuerdos, el fortalecimiento de habilidades, el impulso a valores básicos y el trabajo en equipo para consolidar el compromiso organizacional de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Desprendiéndose de esta información, se presentaron las siguientes tendencias:

- La mayoría de las conclusiones se centraron en la comprobación de la hipótesis que relaciona al compromiso o a la eficacia con otros elementos organizacionales, así como hacer precisiones sobre las relaciones entre las variables y los tres componentes del compromiso organizacional.
- Las particularidades se centraron en el enfoque de cada investigación (centrado en la productividad, en el desarrollo humano, etc.) y en las condiciones específicas del estudio (la elección de la muestra, las circunstancias socio-económicas, etc.).
- Los alcances se refieren a las posibilidades de aplicación del estudio para comprender los efectos del compromiso o la eficacia organizacionales en un determinado sector (servicios, manufactura, educación), país (EU, Taiwán, Holanda, Irán, entre otros) o región (Latinoamérica, Sureste asiático, Norteamérica, Unión Europea).
- Las limitaciones están vinculadas a las deficiencias que se presentaron en la realización del estudio, ya sea durante el diseño (por ejemplo, que la muestra analizada fue demasiado heterogénea por lo que pierden validez sus resultados), el desarrollo (por ejemplo, respuestas no reflexivas de los trabajadores ante las cuestiones, lo cual limita su validez) y la aplicación práctica (por ejemplo, que los datos solo pueden ser usados para determinado sector o país).
- Las recomendaciones señalan la posibilidad de efectuar posteriores investigaciones (por ejemplo, sobre variables pendientes de análisis, como motivación y sensibilidad ante necesidades) o las posibles utilidades (por ejemplo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional o el incremento de la productividad).

2.8.2. Análisis de investigaciones hechas en México

En este apartado se evalúan cuatro estudios llevados a cabo en México sobre la relación entre el compromiso organizacional y la eficacia organizacional: **Reyes (2009); Ríos, Téllez y Ferrer (2010); Treviño, Villalpando, Treviño y Lozano (2013); Luna (2013).**

2.8.2.1. Comparativo en cuanto a metodología, resultados e interpretación estadística

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Tabla 16. Comparativo de estudios nacionales sobre el compromiso y la eficacia organizacionales.

	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
10.- <i>El impacto del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y capital intelectual</i> (Reyes, 2009)	Administración del conocimiento (conocimiento individual, conocimiento grupal, conocimiento organizacional, flujo de aprendizaje hacia delante, flujo de aprendizaje hacia atrás). Variable independiente: Capital intelectual Variable dependiente: Compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo)	Existe un impacto positivo del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y el capital intelectual. A mayor nivel de compromiso organizacional de los individuos, habrá una mejor administración del conocimiento y por consecuencia el crecimiento del capital intelectual (esta hipótesis se dividió en 18 sub-hipótesis para cada tipo de administración del conocimiento y para cada elemento del compromiso organizacional).	Esta investigación fue sumamente amplia, por lo cual incluyo a los métodos exploratorio, descriptivo, explicativo y transeccional. El instrumento fue una encuesta semi-cuantitativa de 71 preguntas con escala de Likert, compuesta de dos partes: la primera fue una herramienta para la medición de un sistema de aprendizaje organizacional en los diferentes niveles stock de conocimiento, la encuesta de Bontis (2000); la segunda fue la propuesta por Meyer & Allen (1997) para los elementos del compromiso organizacional. Ambos elementos han sido validados en numerosas investigaciones.	El estudio se realizó entre 16 de las empresas más grandes de Monterrey y su zona conurbada (seis de servicios y 10 de manufactura). De entre ellas, se mandaron encuestas aleatorias, a través de los Departamentos de RH de las empresas, para 265 empleados de alto nivel. (Fecha de encuesta no especificada en el artículo).	1.- Selección de las empresas que serán estudiadas. 2.- Se estimó una población objetiva de 20 empleados de alto nivel de cada una de las 200 empresas más grandes de Monterrey (total = 4000). 3.- Se aplicó una prueba piloto para 152 trabajadores. 4.- De esta población de 4 mil, se estimó estadísticamente un tamaño de la muestra de 213 empleados (5.325% del total), pero se aumentó la cifra a 265 personas (6.62%), para mejorar la confiabilidad y normalidad de los resultados.	La evaluación del problema se realizó mediante el análisis de las medias, desviación estándar, varianza, asimetría, Curtosis y correlaciones de las variables con el método de análisis de regresión lineal múltiple. Los datos encontrados fueron: Compromiso afectivo (CA) = 3.99677, compromiso normativo (CN) = 3.92453 y compromiso de continuidad (CC) = 3.48528. Stock de conocimiento organizacional (OK) = 3.84264, stock de conocimiento de grupo (GK) = 3.59962 y stock de conocimiento individual (IK) = 3.58075. Flujo de aprendizaje hacia atrás (FB) = 3.66340 y flujo de aprendizaje hacia adelante (FF) = 3.54004. Para variables dependientes Capital intelectual (IC) y administración del conocimiento (KM), 3.67434 y 3.60172, respectivamente. Las correlaciones lineales que presentan las variables independientes CA, CC, CN con las variables dependientes IK, GK, OK, FF, FB son muy significativas, presentando uniformemente el valor de	El Compromiso afectivo es el más extendido entre los empleados evaluados. El stock de conocimiento organizacional fue el que obtuvo mayor valor en el estudio. Se comprobó que existe una correlación positiva entre los componentes del Compromiso Organizacional y los flujos y stocks de la administración del conocimiento y el capital intelectual, sobre todo para el componente normativo y afectivo, pero prácticamente es inválido para el de continuidad.

						0.01 sin excepción. Por otro lado, estas correlaciones estuvieron en un rango de 0.216 hasta 0.445, todas positivas. El valor más alto lo tiene la correlación de CN-OK = 0.445, el segundo valor es entre CN - GK = 0.436, la tercera posición es CN - FB = 0.404, la cuarta posición es CN - IK = 0.398, la quinta posición corresponde a CA - IK=0.393, la sexta posición y última perteneciente a la cuarta región es CA - FF=0.392. En la tercera región situamos cuatro correlaciones, que aparecen en el siguiente orden, CA-FB=0.375, CN-FF=0.369, CA-OK=0.367 y por último CA-GK=0.362. Luego se tuvo CC - FB=0.296 y CC - OK=0.264, CC - FF=0.222, CC - IK=0.216 y por último CC - GK=0.198.	Estos valores permiten aceptar la hipótesis general y 14 de las 21 sub-hipótesis generadas.
Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
11.- <i>El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las</i>	Variable dependiente: Compromiso organizacional	H1: Entre mayor empoderamiento se otorgue a los colaboradores, mayor será	La investigación es no experimental correlacional y causal. Debido a ello, se usó un instrumento de 34 cuestiones	La muestra fue de 147 participantes, provenientes de seis Pymes de Celaya,	1.- Se obtuvo una base de datos de las PYMEs existentes en la ciudad de Celaya, Gto.	Inicialmente se realizó un análisis de promedios, con los siguientes resultados: Significado, 5.49; Competencia, 5.48; Autodeterminación, 5.14; Impacto, 4.8;	Estas medias verifican que las pequeñas empresas poseen los niveles más altos en

<i>Pymes</i> (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010)	Variable dependiente: empoderamiento	el compromiso organizacional que desarrollen. H1A: El significado, competencia, autodeterminación e impacto como dimensiones del empoderamiento determina de manera directa el compromiso organizacional. H1B: El empoderamiento determina de manera directa las dimensiones de compromiso afectivo, continuo y normativo del compromiso organizacional.	con una sección para el empoderamiento, tomada de la escala de Spreitzer (1995), mientras que para el compromiso organizacional se seleccionó la propuesta de Meyer y Allen (1997). Para ambos cuestionarios se usó la escala Likert de uno a seis. Para evaluar su validez, se usó el alfa de Cronbach, obteniendo valores entre 0.7 – 0.57, contemplados como altos.	Guanajuato. Las empresas pertenecen a los sectores de servicios, comercio y producción. Del total de encuestados, 25% corresponden a empleados de las pequeñas empresas y 75% a empleados de medianas empresas. Sus datos se dividieron por género, edad y escolaridad. <i>(Fecha de encuesta no especificada en el artículo).</i>	2.- Se realizó una selección de tres PYMEs medianas y tres PYMEs pequeñas para efectuar el estudio. 3.- Se encuestaron a 147 empleados de los sectores servicios y manufactura.	Empoderamiento, 5.23; Compromiso afectivo, 4.67; Compromiso normativo, 4.67; Compromiso de continuidad, 4.47; Compromiso organizacional, 4.60. En lo referente al análisis de correlación, se encontraron estos valores: Competencia – Significado, 0.408; Significado – Autodeterminación, 0.337; Competencia – Autodeterminación, 0.53; Significado – Impacto, 0.347; Impacto – Competencia, 0.372; Impacto – Autodeterminación, 0.505; Compromiso afectivo – Significado, 0.555; Compromiso afectivo – Competencia, 0.248; Compromiso afectivo – Autodeterminación, 0.318; Compromiso afectivo – Impacto, 0.307; Compromiso normativo – Significado, 0.451; Compromiso normativo – Competencia, 0.170; Compromiso normativo – Autodeterminación, 0.199; Compromiso afectivo – Impacto, 0.594; Compromiso de continuidad – Significado, 0.169; Compromiso de continuidad – Competencia, -0.017; Compromiso de continuidad – Autodeterminación, 0.069; Compromiso de continuidad – Impacto, 0.063. En el análisis de regresión se obtuvo una $F = 9.892$, con $p = 0.0000$.	empoderamiento, mientras que las medianas empresas observaron niveles superiores en compromiso organizacional. Es posible asumir el hecho de que las dimensiones de significado, competencia, autodeterminación e impacto que explican a la variable independiente de empoderamiento, manifiestan un vínculo de medio a fuerte entre ellas. El valor F implica la influencia del empoderamiento para determinar el nivel de compromiso organizacional; sin embargo, cada dimensión de la variable empoderamiento aporta un nivel distinto de influencia
---	---	---	---	---	---	---	---

Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
12.- <i>La mercadotecnia en las PYMES y su influencia en el crecimiento de utilidades</i> La mercadotecnia en las PYMES y su influencia en el crecimiento de utilidades (Treviño, Villalpando, Treviño y Lozano, 2013).	Variables independientes: Manejo del Producto, Servicio al Cliente y Manejo del Precio. Variable dependiente: productividad.	Los factores mercadológicos que permiten un crecimiento de utilidades en las PYMES están en función del Manejo del Producto, Servicio al Cliente y Manejo del Precio.	El estudio tiene un modelo experimental cuantitativo de tipo transversal, tomando en cuenta el aspecto temporal (2011-2012) y el espacial (Monterrey y su área metropolitana). Por esta razón, se usó como instrumento un cuestionario semi-cuantitativo de 48 cuestiones, con escala de Likert con secciones para las cuatro variables estudiadas.	La investigación es realizada en la población de PYMES de Monterrey y su área metropolitana (450), seleccionando a 79 elementos con la fórmula de Larios (1999). Las personas que fueron consideradas para ser encuestadas fueron los propietarios y administradores de tales PYMES. (Fecha no especificada en el artículo).	1.- Se investigó la base de datos existente de las PYMES en Monterrey y sus alrededores. 2.- Se llevó a cabo un muestreo aleatorio de empresas para realizar la investigación. 3.- Se les aplicaron encuestas a los dueños y administradores de las Pymes consultadas.	La metodología utilizada es la regresión lineal múltiple, obteniendo los siguientes valores: $R = 0.077$, $R^2 = 0.006$, R^2 corregida = -0.35, Durbin-Watson, 1.997. Empleando la prueba paramétrica ANOVA, se consiguieron los siguientes datos: Regresión = 1915.293, Residual = 319, 399.864, $F = 0.144$, $p = 0.933$. Los coeficientes obtenidos fueron: Manejo de producto, $\beta = -.037$ y $p = 0.793$; servicio al cliente, $\beta = -0.31$ y $p = 0.819$; manejo del precio, $\beta = 0.96$ y $p = 0.513$.	Con base en los resultados de la regresión lineal, el estadístico F y los Nivel Críticos (número P) en la Tabla ANOVA, se rechaza la hipótesis planteada. Esto indica que no existe correlación entre las tres variables independientes con la productividad.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Metodología					Modelo de análisis estadístico	
	Variables evaluadas	Hipótesis	Instrumento de evaluación	Diseño de la muestra	Proceso de obtención de datos	Resultados obtenidos	Interpretación de resultados
13.- <i>Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato</i> (Luna, 2013)	Variable independiente: Capital humano (conocimientos, creatividad, experiencia laboral) Variables dependientes: Innovación Productividad Competitividad	La baja competitividad de las pymes manufactureras de Celaya, Guanajuato, se asocia directamente al pobre interés de innovación del capital humano. Esta hipótesis se desglosó en tres más: H1: El capital humano con sus conocimientos crea mayor innovación para tener una ventaja competitiva. H2: Existe incremento en la productividad cuando el capital humano desarrolla su creatividad. H3: El bajo nivel de competitividad en las pymes manufactureras de Celaya, se asocia a la baja producción y pobre	La investigación fue cuantitativa, no experimental, transversal y correlacional. En consecuencia, en el instrumento piloto, cada variable fue operacionalizada con 15 cuestiones de tipo Likert para cada variable. Tal instrumento se validó por medio de las pruebas KMO y Bartlett. El instrumento empleado fue un cuestionario de 45 preguntas (en escala Likert de 1 a 4) con 3 secciones: una para conocimientos, otra para creatividad y una más para experiencia laboral. Se le validó mediante alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.941, el cual verificó su confiabilidad.	La muestra real fue de 300 empresas, que se escogieron por sorteo de una serie de opciones en todos los cuadrantes. Para la aplicación del instrumento piloto, el muestreo fue por conveniencia de 60 casos de 33 unidades económicas de Celaya. Se realizó la encuesta a 33 empresas del sector manufacturero. (Octubre 2011)	1.- Inicialmente, se realizó una muestra heterogénea de un universo de 1372 unidades económicas. 2.- Se efectuó una muestra real de 1692 empresas. 3.- Se diseñó un instrumento de evaluación y se aplicó una prueba piloto a 60 empleados para seleccionar las variables que resultaran funcionales. 4.- Se aplicó el instrumento definitivo a 300 empresas.	Se empleó una regresión lineal múltiple, la cual arrojó los siguientes datos: Capital humano – innovación, alfa de Cronbach de 0.51. Productividad – Capital humano, alfa de Cronbach de 0.77. Competitividad –Capital humano, alfa de Cronbach de 0.62. Empleando la correlación de Pearson, se encontraron los siguientes datos: Capital humano – innovación, $R = 0.881$, $p = 0.000$. Capital humano – productividad, $R = 0.552$, $p = 0.000$. Capital humano – innovación, $R = 0.81$, $p = 0.000$. Innovación – productividad, $R = 0.633$, $p = 0.000$. Innovación – competitividad, $R = 0.882$,	Aunque su porcentaje es bajo tiene una tendencia a tener éxito por tener una fuerte correlación con las demás. Existe incremento en la productividad al desarrollar su creatividad. Se asocia la baja producción a la pobre experiencia laboral del capital humano. La relación entre el factor competitividad (variable dependiente) con los demás factores (variables independientes) son significativas ($p < 0.05$) y positivas. Así,

		experiencia laboral del capital humano.				p = 0.000. Productividad – competitividad, R = 0.729, p = 0.000.	a mayor valor de los factores capital humano, innovación y productividad, mayor es el valor de la competitividad (la fuerza de las relaciones es buena: son mayores a 0.70).
--	--	---	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A partir de las siguientes investigaciones, se efectúan las siguientes puntualizaciones:

- Siguiendo el patrón de comparaciones que se ha hecho en el extranjero, los estudios mexicanos prueban diversas variables contrastándolas con el compromiso organizacional y la productividad (entendida ésta como percepción, no como ingresos).
- En cuanto a las hipótesis, se subdividen y se analizan en serie, relacionándolas con elementos vinculados a la productividad o a los componentes del compromiso organizacional.
- Al abordar el instrumento, se encuentra que se utilizaron cuestionarios basados en investigaciones anteriores, en especial la de Meyer y Allen. El número de preguntas tuvo un máximo de 71 y un mínimo de 34, con un promedio de 49.5. La cantidad de preguntas en dichos estudios fue:

Tabla 17. Preguntas de instrumentos en estudios nacionales.

Investigación	Número de preguntas del instrumento
Reyes, 2009	71
Ríos, Téllez y Ferrer, 2010	34
Treviño, Villalpando, Treviño y Lozano, 2013	48
Luna, 2013	45

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En lo referente al tamaño de la muestra de estudio, las cantidades también variaron, teniendo un máximo de 300 y un mínimo de 79, con un promedio redondeado de 197 personas encuestadas. Los valores encontrados presentan a continuación:

Tabla 18. Muestras poblaciones de los estudios nacionales.

Investigación	Tamaño de la muestra
Reyes, 2009	265
Ríos, Téllez y Ferrer, 2010	143
Treviño, Villalpando, Treviño y Lozano, 2013	79
Luna, 2013	300

Fuente: Elaboración propia, 2016

En cuanto a la interpretación de resultados, se comprobó la correlación entre el compromiso y la eficacia con las variables planteadas en 3 de los 4 estudios (75%), demostrando que el compromiso de continuidad es el que produce menor efecto (Reyes, 2009).

2.8.2.2. Comparativo en relación a sus conclusiones, alcances, limitaciones y particularidades

Tabla 19. Comparativo de conclusiones de estudios nacionales sobre el compromiso y la eficacia organizacionales.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Conclusiones	Particularidades	Alcances	Limitaciones	Recomendaciones
10.- <i>El impacto del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y capital intelectual</i> (Reyes, 2009)	El compromiso organizacional tiene un impacto importante y altamente significativo en los componentes del capital intelectual (IC) y la administración del conocimiento (KM). Las organizaciones con alto nivel de compromiso afectivo (CA) y compromiso normativo (CN), tienen altos niveles de stock de conocimiento individual (IK), stock de conocimiento de grupo (GK), stock de conocimiento organizacional (OK) y capital intelectual (IC). Entre los tres elementos que integran el compromiso organizacional, la correlación más fuerte y significativa se encuentra en el compromiso afectivo y el compromiso normativo, mientras que la correlación más débil se presenta en el compromiso de continuidad.	El estudio sirve tanto para académicos como para directores de empresa, debido a los beneficios que se derivan en el avance e integración de los factores críticos que afectan al capital intelectual (IC) y la administración del conocimiento (KM).	Al haberse llevado a cabo entre directivos, gerentes y empleados de alto nivel de las empresas más poderosas de Monterrey, sus inferencias pueden ser aplicadas para trabajadores de este mismo nivel y para empresas grandes en países latinoamericanos.	La principal limitación es que se evaluó “desde arriba” la correlación entre compromiso organizacional y la administración del conocimiento y el capital intelectual, por lo cual no se puede asegurar que el elemento “compromiso de continuidad” sea descartable para empleados con salarios más bajos y posiciones inferiores. Por otra parte, al evaluarse a seis empresas de servicios y 10 de manufactura, los resultados son heterogéneos, por lo cual no se pueden generalizar las conclusiones obtenidas para ninguno de los dos ramos.	En la administración de recursos humanos, se recomienda realizar estudios para determinar el nivel del compromiso organizacional, para así identificar y evaluar la práctica de las políticas laborales implementadas. Se sugiere la estimulación de lealtad y afecto con la organización para generar, compartir y utilizar los conocimientos en ella. Es conveniente monitorear la política de sueldos y compensaciones con un benchmarking contra las encuestas en el mercado.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Conclusiones	Particularidades	Alcances	Limitaciones	Recomendaciones
11.- <i>El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes</i> (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010)	El empoderamiento es un predictor del compromiso organizacional; no obstante, al analizar el impacto individual de cada dimensión, sólo el compromiso afectivo tiene un impacto directo en las cuatro dimensiones del empoderamiento. En el caso del significado como dimensión de empoderamiento tiene relación predictiva sobre el compromiso normativo.	Se utiliza como referencia un modelo generado con base en la descripción del empoderamiento en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto; y del compromiso organizacional en tres: compromiso continuo, normativo y afectivo.	La obtención de un modelo ajustado permite establecer condiciones para promover el compromiso organizacional de los colaboradores, siendo necesaria la implementación de actividades como una comunicación clara y abierta, la implementación de equipos de trabajo, y la creación de sinergias, para así lograr el cambio de una organización piramidal a una más plana.	Los resultados se ven afectados por el factor de la edad en los colaboradores, independientemente de la organización en la cual se presente la relación entre las variables de investigación. En cuanto a los límites temporales y espaciales, debe señalarse que las inferencias no se pueden generalizar a los sectores de servicios y manufactura por sí solos, ni se pueden extrapolar las conclusiones a empresas que no sean latinoamericanas.	Los propietarios y administradores pueden conocer el grado de empoderamiento y compromiso organizacional de sus empleados, para así crear estrategias que favorezcan el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores, fomentando la integración de su personal y su adhesión hacia la organización.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Conclusiones	Particularidades	Alcances	Limitaciones	Recomendaciones
12.- <i>La mercadotecnia en las PYMES y su influencia en el crecimiento de utilidades La mercadotecnia en las PYMES y su influencia en el crecimiento de utilidades</i> (Treviño, Villalpando, Treviño y Lozano, 2013).	El crecimiento de utilidades no está en función del Manejo del Producto, Servicio al Cliente y Manejo del Precio; es decir, las actividades del área de mercadotecnia no son significativas para lograr un crecimiento favorable en las utilidades. La ampliación en la diversidad de productos y el control satisfacción-producto no ha sido una acción favorable en el aumento de utilidades, muy probablemente por los costos y gastos que ha conllevado. Las empresas PYMEs están presentando altos gastos en sus procesos de servicio-postventa, en la entrega de sus productos a tiempo y en la conservación del cliente, así como en la petición de créditos. Estas circunstancias parecen estar afectando su productividad y limitando el avance de sus estrategias mercadológicas.	Los resultados indican que los empresarios PYMEs están llevando a cabo actividades mercadológicas, relevantes para la operación de un negocio; sin embargo, la forma como lo están haciendo no es la manera más indicada para el crecimiento de utilidades.	El estudio puede tener gran relevancia para entender las fallas y los logros de las Pymes en materia de propuestas mercadológicas y productividad en todo el país.	El estudio está muy focalizado en una zona específica del noreste de México y con un análisis detallado en las PYMEs. Además, los años 2011 y 2012 de la investigación de campo, fueron años de alta inseguridad social en esta área geográfica.	Es recomendable que el empresario PYME detecte si el control que lleva para observar la satisfacción-producto que pide el cliente de acuerdo al requerimiento de sus necesidades está dando resultados positivos. Se recomienda ahondar en otras variables relacionadas con la productividad, como son la publicidad, las ofertas, y los procesos de logística externa, entre otras; así mismo, es recomendable analizar las fuerzas externas del entorno que rodea a las Pymes mexicanas.

Nombre de la investigación (Autores, año)	Conclusiones	Particularidades	Alcances	Limitaciones	Recomendaciones
13.- <i>Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato</i> (Luna, 2013)	Se cumplen las hipótesis propuestas en torno a la vinculación entre el capital humano, la innovación, la productividad y la competitividad, aunque en diferentes niveles de correlación. Se fundamentó una propuesta para un modelo de competitividad de capital humano (MCCH), el cual apoye a los empresarios (PYMES) y permita dar oportunidad a los empleados para participar en el desarrollo de la empresa por medio de la innovación, con un compromiso de pertenencia para que se involucre y participe en la competitividad.	Para enfocar este estudio, se eligió la teoría de motivación de McClelland, (necesidades de logro [nlog], necesidades de poder [npod] necesidades de pertenencia [nper]). Se utilizó también como base el Modelo general de gestión por competencias de Saracho (2005), el cual combina y articula los modelos de competencias de McClelland, Byham y Fine.	El estudio permite efficientar y distribuir las necesidades y los recursos de las empresas, para que se dé el desarrollo eficiente de la organización y mejorar la productividad, la creatividad del capital humano para mejorar el rendimiento de las empresas pymes mexicanas.	Primero, en la forma de en qué los empleados contestaron las encuestas, ya que muchos no dieron mejores respuestas, por lo que los resultados no están tan apegados a la realidad. La segunda limitante es la falta de compromiso de la mayoría de los empresarios mexicanos para mejorar sus resultados.	Se pone a consideración un modelo de competitividad de capital humano (MCCH), que apoye a los empresarios (PYMES) y permita dar oportunidad a los empleados a participará en el desarrollo de la empresa por medio de la innovación, con un compromiso de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al realizar un análisis de la información recolectada, se encontraron los siguientes aspectos específicos en torno al compromiso organizacional y la productividad:

- Las conclusiones obtenidas argumentan en favor de la correlación del compromiso y otros valores organizacionales sobre la productividad de las empresas. Cabe señalar que las variables mercadológicas no tuvieron efecto positivo sobre el rendimiento (estudio 13).
- Dentro de las particularidades, cabe mencionar que dos estudios fueron realizados en Monterrey, Nuevo León, y los otros en Celaya, Guanajuato. Esto indica que las zonas industriales son las que están dando mayor importancia al enfoque del desarrollo organizacional.
- Los alcances de las investigaciones se centran en su extrapolación para determinados sectores (servicios o manufactura), rango de puestos (gerentes, empresarios y empleados de nivel medio) o departamentos (Recursos Humanos y Capacitación, entre otros).
- Concerniente a las limitaciones, se mencionaron las empíricas, relacionadas con aspectos de la realización del estudio (por ejemplo, el que los empleados contesten lo que les promueve la empresa), y las de aplicación (por ejemplo, la falta de promoción de los valores organizacionales).
- Finalmente, en torno a las recomendaciones, en las investigaciones se señalan aquellos aspectos que deben ser estudiados (por ejemplo, las repercusiones específicas que tienen las variables mercadológicas sobre la productividad) y las posibles utilidades que pueden tener los resultados encontrados (por ejemplo, los estudios internos de los valores organizacionales para el mejoramiento del rendimiento empresarial).

Tomando como referencia todas las investigaciones revisadas, en el siguiente capítulo se describe el proceso de obtención, organización y análisis de resultados para los empleados de las PYMEs manufactureras de la Zona Metropolitana de Puebla.

CAPÍTULO 3.

METODOLOGÍA

3.1 Alcance de la Investigación

Al revisar la literatura existente sobre el tópico del compromiso organizacional, salta a la vista que en México este tema aún no ha sido lo suficientemente abordado. De hecho, la gran mayoría de las investigaciones efectuadas se han llevado a cabo en EUA, Europa, China y algunos países latinoamericanos. En este contexto, los pocos estudios realizados por algunas universidades y empresas nacionales han atendido más a la correlación compromiso organizacional – productividad dentro del sector servicios (ventas, turismo, atención al cliente, servicios de telefonía, etc.), ya que en éste es mucho más sencillo y rápido reconocer variaciones en la productividad. De tal manera, los alcances de este trabajo son:

- La investigación se inscribe en un año específico, 2016, pero sus resultados se considera que podrán ser utilizables durante al menos 10 años a partir de su fecha de publicación, ya que las tendencias estadísticas en cuanto a Compromiso, Desempeño y Eficacia suelen ser muy estables (Behestifar y Herat, 2013).
- Distancia: el estudio se enfoca en las PYMEs manufactureras ubicadas en la Zona Metropolitana de Puebla, la cual incluye a los municipios de Puebla, Amozoc, Coronango, Cuautlancingo, Chiautzingo, Domingo Arenas, Huejotzingo, Juan C. Bonilla, Ocoyucan, San Andrés Cholula, San Felipe Teotlancingo, San Gregorio Atzompa, San Martín Texmelucan, San Miguel Xoxtla, San Pedro Cholula, San Salvador el Verde, Tepatlaxco de Hidalgo y Tlaltenango.
- Recursos: la información teórica recolectada se obtendrá de revistas internacionales y nacionales, tesis de grado, artículos periodísticos y libros certificados. En lo referente a la información práctica, será conseguida a partir de encuestas y entrevistas con trabajadores y directivos de tres PYMEs manufactureras poblanas. De tal manera, se podrán comparar los

datos teórico-prácticos y extraer conclusiones válidas para el contexto poblano.

- Tipo de industria: Tomando en cuenta los datos presentados en el estado del arte, se investigarán a través de estudios de caso a los tres rubros manufactureros poblanos más grandes: elaboración de autopartes, fabricación de maquinaria y maquila textil.

La presente investigación resulta pionera en doble sentido, ya que al mismo tiempo que se lleva a cabo dentro del sector manufacturero (con todos los condicionantes y limitantes que implica obtener datos pormenorizados y actualizados en fábricas medianas y pequeñas), se plantea realizar también una exploración dentro del ámbito del estado de Puebla. Cabe recalcar en este punto que, si bien se han realizado investigaciones socio-económicas en torno a las PYMEs poblanas, no se han enfocado en el fenómeno del compromiso organizacional y sus repercusiones dentro de las instituciones productivas.

Precisamente por esta falta de datos, se hace imperativo el diseño, el desarrollo y la difusión de estudios centrados en los aspectos humanos que potencializan y muchas veces definen el destino de las PYMEs en la actualidad.

3.2 Diseño metodológico

Para una mayor precisión en la descripción de los elementos de esta investigación, primeramente se explican los lineamientos generales de este trabajo para después, en un segundo momento, caracterizar más a detalle el diseño de la investigación de campo.

3.2.1 Método y enfoque

La investigación está ubicada dentro del tipo **correlacional**, pues pretende medir, a través de Estudios de caso, la vinculación existente entre los niveles de compromiso organizacional de los empleados y la productividad de los mismos dentro de tres PYMEs manufactureras del estado de Puebla en tres rubros específicos: elaboración de autopartes, fabricación de maquinaria y maquila textil. Ambos factores serán analizados desde un **enfoque mixto**, con preponderancia hacia los aspectos del desarrollo humano.

Para ello, se eligió un estudio correlacional porque son aquellos que de acuerdo a Sampieri (2014), “tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. También su diseño es **transeccional o causal**, ya que “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en dicho momento” (Sampieri et. al., 2014). De este modo, el presente estudio es transeccional porque contempla el aspecto temporal (el año 2016) y el aspecto espacial (la Zona Metropolitana de la ciudad de Puebla).

3.2.2 Hipótesis

Hi₁: La dimensión Afectiva del CO tiene efecto en el desempeño organizacional y la productividad.

Hi₂: La dimensión Normativa del CO tiene efecto en el desempeño organizacional y la productividad.

Hi₃: La dimensión de Continuidad del CO tiene efecto en el desempeño organizacional y la productividad.

Hi₄: Son necesarias todas las variables causantes del CO para mejorar el desempeño organizacional y la productividad.

Hi₅: A mayor nivel de compromiso organizacional de los individuos, se incrementa el desempeño organizacional y la productividad.

3.2.3 Variables

Independiente: Compromiso organizacional de los empleados de PYMEs.

Dependiente 1: Desempeño organizacional.

Dependiente 2: Eficacia organizacional (Productividad) de los trabajadores dentro de las PYMEs.

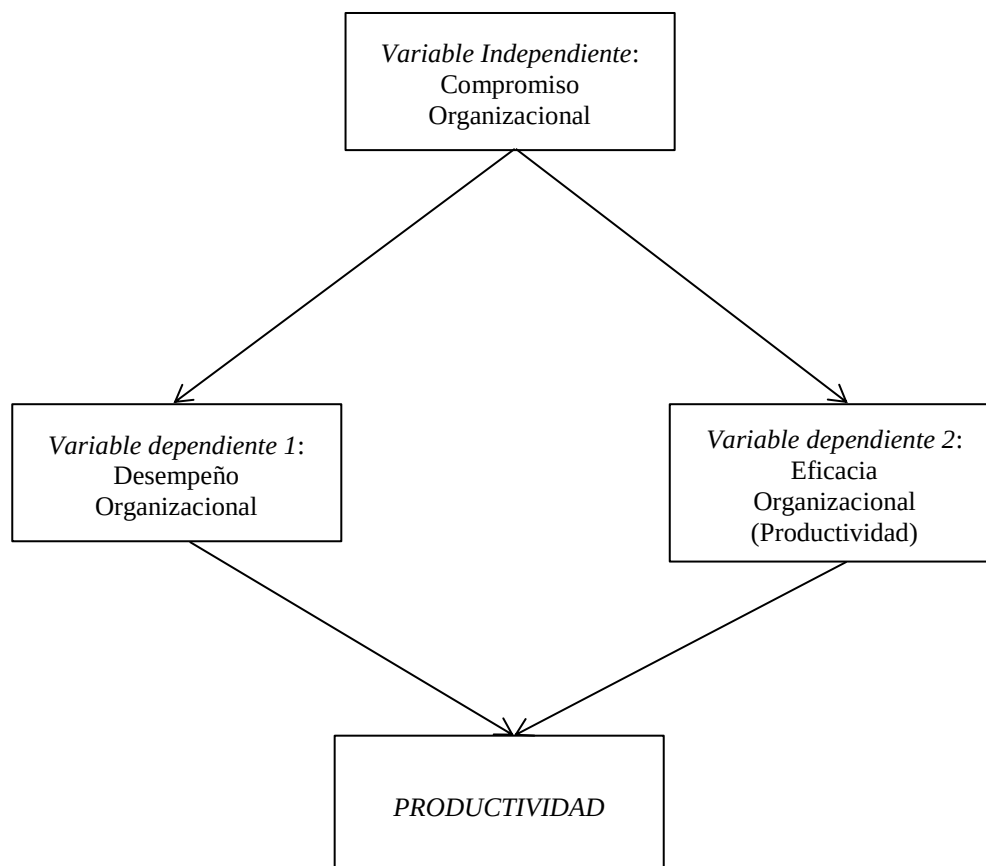


Figura 3. Correlación de variables a medir en la investigación

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cabe resaltar que estas variables son “observables”, por lo que no pueden medirse en forma directa, si no que se estiman a partir de variables manifiestas u observadas. Estas variables latentes son conocidas como constructos (Cequea, Rodriguez-Monroy y Núñez, 2011).

3.2.4 Técnicas de investigación

En el presente estudio se emplean las siguientes técnicas de investigación:

- *Consulta de fuentes bibliográficas.* Se selecciona información teórica de fuentes autorizadas sobre las teorías más actualizadas y los estudios más profundos (internacionales y nacionales) sobre el compromiso organizacional y la productividad en las empresas.

- *Revisión estadística documental.* A partir de las diversas investigaciones realizadas sobre la correlación compromiso organizacional – productividad, así como con otras variables relacionadas (atención al cliente, clima laboral, etc.), se conforma el estado del arte. Los datos estadísticos encontrados más relevantes se sintetizan y presentan en un análisis teórico del cual se extraerán inferencias que sirven para el estudio de campo.
- *Aplicación de encuestas.* Se plantea encuestar a trabajadores de tres PYMEs manufactureras poblanas, cada una en un rubro específico: autopartes, maquinaria y construcción, y textiles. Los resultados obtenidos son organizados y analizados estadísticamente, para una posterior comparación con los reportes existentes sobre el tema de estudio.
- *Realización de entrevistas.* Con la finalidad de profundizar en los aspectos humanos del compromiso organizacional, se lleva a cabo una serie de entrevistas tanto con trabajadores como con directivos pertenecientes a tres PYMEs manufactureras, una para cada sector estratégico poblano: autopartes, maquinaria y equipo, y textiles.

3.2.5 Criterios de selección de datos

En lo referente a la consulta bibliográfica, los datos estadísticos recopilados en esta investigación son tomados de fuentes oficiales, acreditadas y que sean verificables.

En cuanto a los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas, solo serán aceptados y utilizados aquellos que no tengan ningún tipo de sesgo ni manipulación.

3.2.6 Selección del instrumento

Este trabajo se divide en seis etapas primordiales:

1.- Planteamiento del propósito y la organización de la investigación.

Comprende el primer capítulo. Incluye la argumentación que sustenta al proyecto.

2.- Revisión documental. Conlleva tanto el establecimiento de un marco teórico como el análisis de investigaciones con enfoque estadístico cuantitativo y mixto, por medio del Estado del arte. En ellos se revisan los estudios que han arrojado evidencias estadísticas sobre el compromiso organizacional y otros aspectos humanos que afectan la productividad de las empresas. Se desarrolla en el capítulo dos.

3.- Elaboración de diseño metodológico. En esta sección se describe el método, las técnicas, el procedimiento y los criterios de análisis que se llevan a cabo en la investigación. Se ubica en el Capítulo tres.

4.- Obtención y Presentación de resultados de las encuestas y entrevistas realizadas. En dicho apartado se organizarán los datos recolectados mediante las encuestas contestadas por empleados y directivos. En este segmento, también se muestran las evidencias encontradas al llevar a cabo entrevistas a trabajadores y directivos de las PYMEs, para señalar y comparar los resultados y las tendencias hallados. Se desarrolla en el Capítulo cuatro.

5.- Análisis e interpretación de datos. En esta sección se analizan los datos obtenidos a través de diversos sistemas estadísticos, con el fin de probar las hipótesis establecidas previamente. Se efectúa en el Capítulo cinco.

6.- Formulación de conclusiones y recomendaciones. A partir de toda la información obtenida tanto teórica como prácticamente, se puntualizan las conclusiones sobre el tema estudiado y se plantearán propuestas para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores, aumentar la productividad y estimular el surgimiento de nuevas investigaciones relacionadas.

3.3 Diseño de la investigación de campo

Tras haber definido de manera general la estructura de este proyecto, a continuación se refieren los elementos específicos que componen la investigación de campo.

3.3.1 Caracterización del universo de estudio

En términos de Producto Interno Bruto (PIB), el estado de Puebla ha aportado en promedio el 3 del PIB nacional en el período 1993 - 2004 (Secretaría de Economía, 2008).

En este contexto, en el estado existen más de 215 mil unidades productivas, de las cuales 99.9% se encuentran dentro de las MIPYMEs, siendo las instituciones educativas y el sector restaurantero los rubros de mayor penetración con el 43% (INEGI, 2015). No obstante, buena parte de la producción de ingresos y empleos provienen de la industria manufacturera, sobre todo de tres sectores: automotriz, maquinaria y construcción, y textil (los cuales son el alcance de la investigación). Precisamente en estos sectores existe una gran cantidad de PYMEs, las cuales generan el 84.2% de los empleos en Puebla (Periódico Sexenio, 2016).

A pesar de la importancia estratégica de las PYMEs, la falta de prevención de riesgos es uno de los factores principales para que tan sólo una de cada diez de estas empresas continúe operando por más de cinco años. En la entidad poblana este riesgo es aún más latente, ya que hasta 50% de las empresas son familiares y no cuentan con un plan de crecimiento estratégico (CANACO-SERVYTUR, 2015). Dentro de esta situación, el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CESP), 9 de cada 10 empresas viven al día, en tanto que sólo 44% formaliza planes de prevención de costos.

Tomando en cuenta estas condiciones, del universo del 57% de PYMEs que no pertenecen a los servicios de educación y alimentos (122, 550 unidades) y que se encuentren contenidas en la base de datos de la Secretaría en Desarrollo Económico del Estado de Puebla, se llevará a cabo una selección por conveniencia de 3 casos de acuerdo a los lineamientos que se describen en los siguientes apartados.

3.3.2 Análisis contextual de la situación de las PYMEs manufactureras en el estado de Puebla periodo 2015-2016

La manufactura puede definirse como “la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo” (INEGI, 2002). De tal modo, aunque México es rico en materias primas, todavía no ha desarrollado el potencial exportador para poder competir con los países desarrollados. Tan es así que la industria manufacturera mexicana incluso está en un gran retraso comparado con naciones que se encuentran en la misma categoría de país emergente, como Corea del Sur, India, China y Brasil, naciones que han desarrollado su industria y crean alta tecnología para su potencialización (Sánchez, 2012).

A raíz de la entrada en vigor del TLCAN, en el país aumentaron las exportaciones, sobre todo de las industrias manufacturera electrónica y automotriz, pero dejando relegadas a la industria agrícola y de alta tecnología. Esta situación ha llevado a una caída del empleo y al cierre de numerosas compañías micro, pequeñas y medianas, así como a la falta de apoyo económico y de asesoría para éstas (Sánchez, 2014).

Al respecto, varios estudios económicos hechos entre 1998 y 2008 revelaron que disminuyeron las pequeñas y medianas empresas manufactureras en ese lapso, en tanto que aumentaron las macro y grandes empresas en México. Ello es sumamente preocupante porque pone de relieve que:

- 1.- Los “inversionistas” acuden a las micro empresas como única opción para adquirir un ingreso; y
- 2.- El fomento institucional ha beneficiado más a la concentración del capital en las grandes unidades de producción (Rodríguez, 2011).

En este contexto, desde la firma del TLCAN, la incorporación del sector manufacturero poblano al mercado internacional ha enfrentado graves problemas, ya que su estructura productiva tiene graves deficiencias: estructura oligopólica, marcada concentración industrial y geográfica, ruptura de cadenas productivas, así como un notorio rezago en tecnología, capacitación, administración de recursos y relaciones industriales (Sánchez, 1998).

A pesar de esta situación, la industria manufacturera sigue siendo el sector más importante en Puebla en términos de PIB, representando el 26.6% de la actividad económica total del estado en el 2011 (Secretaría de Economía, 2012). Además, dicho sector ha presentado una tendencia a la alza en su producción, aumentando a una tasa anual del 4.9% (OCDE, 2009).

También debe subrayarse que en el estado de Puebla, desde 1995, se ha observado un crecimiento económico de la industria manufacturera, la cual ha alcanzado una tasa anual de alrededor del 8%, sobre todo en las divisiones de productos metálicos, maquinaria y equipo, así como en la de alimentos, bebidas y tabaco (Contacto Pyme, 2010).

No obstante estos buenos resultados, en Puebla más del 99.8% de todas las empresas son Micro o Pymes, las cuales generan una media de ocho a 10 empleos (alrededor del 76%), con sueldos promedios de entre \$ 4,000 y \$ 6,000 (Nieva Pardo, 2012). Concerniente a ello, en el siguiente cuadro se observa el ingreso promedio de la población ocupada en Puebla, dentro del entorno nacional (SEPLP, 2016):

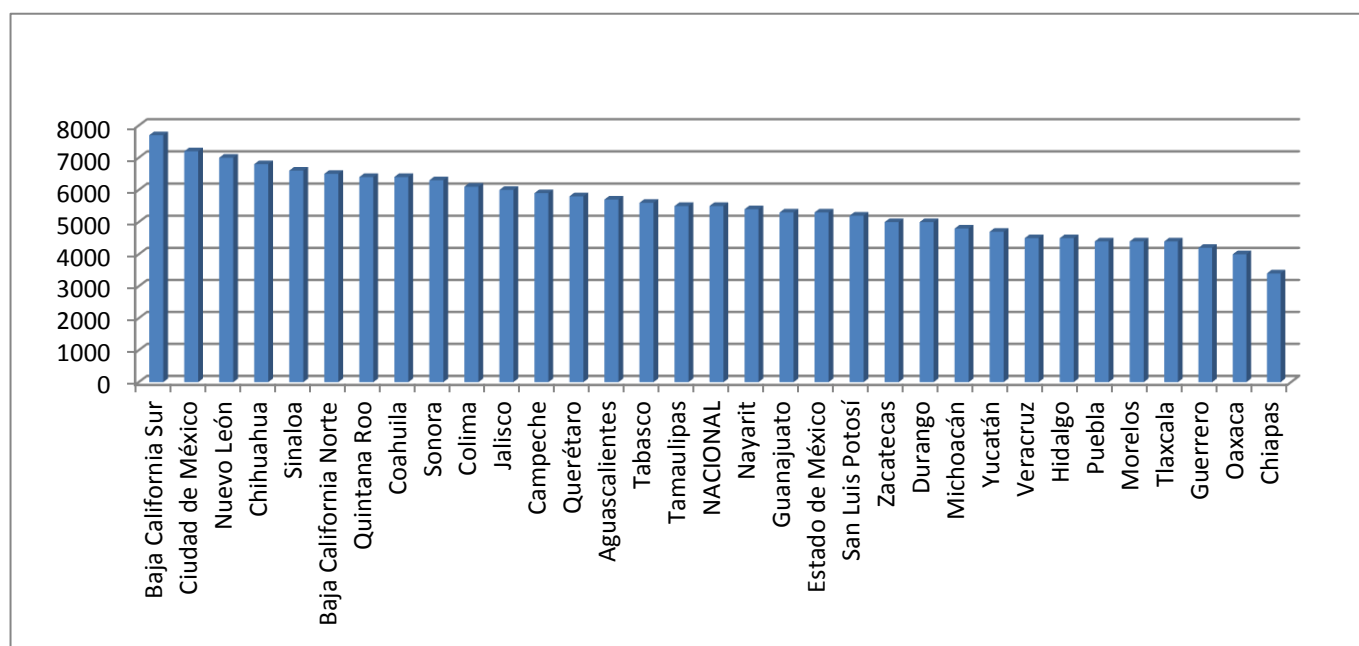


Figura 4. Ingreso medio de la población ocupada en el 4to trimestre de 2015.

Fuente: SEPLP, 2016.

De manera más específica, el perfil económico de Puebla es el siguiente:

1. Existen 4327 empresas en el ramo de la transformación de productos (3.7% nacional), situándose en el noveno lugar (IMSS, 2012).
2. Cuenta con 157, 838 empleos formales en el rubro de la transformación (3.6% del total nacional), ubicándose en el octavo lugar (IMSS, 2012).
3. Puebla tiene el lugar número 12 en productividad y el 24 en competitividad (CIDAC, 2012).
4. En cuanto a la facilidad para hacer negocios, el estado ocupa el sitio 24, en tanto que para abrir una empresa, está en la 15ta posición (CIDAC, 2012).
5. La Inversión Extranjera Directa alcanza los 217.7 millones de dólares (1.1% del total nacional), teniendo el 11er lugar (Secretaría de Economía, 2012).

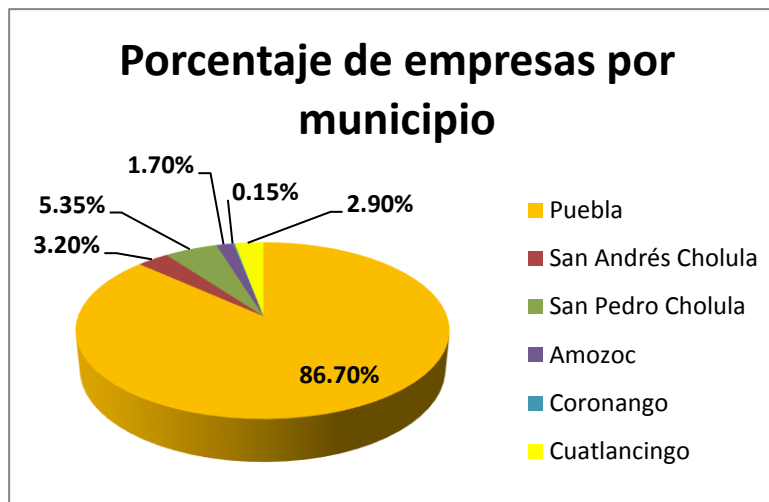
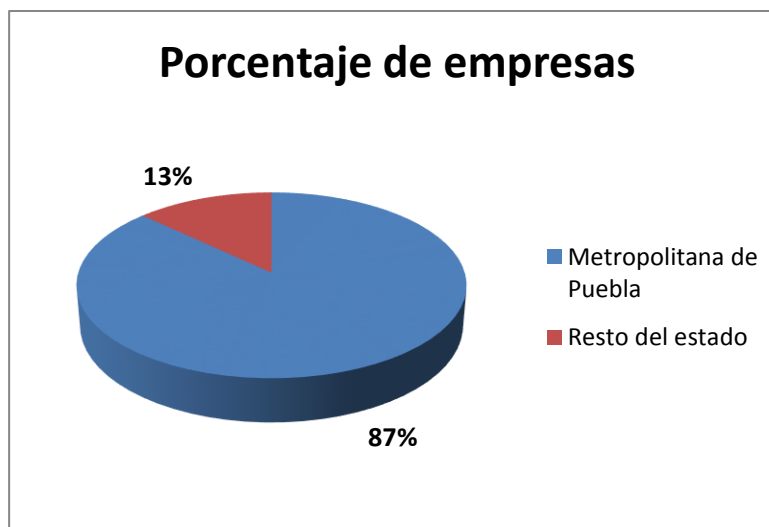
De tal modo, el sector secundario en Puebla (el cual contempla la industria manufacturera, la fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo) se calcula emplea poco más de 400 mil personas (aproximadamente una cuarta parte de la PEA), aunque ha presentado un declive a partir del año 2008, llegando a devaluarse el valor agregado de maquila hasta en un 20% (OCDE, 2009). Es relevante mencionar que en 2004, la entidad poblana solo contaba con 77 establecimientos maquiladores para exportación (representando el 2.73% nacional de aquel año) (INEGI, 2004), los cuales han aumentado casi al doble (SE, 2012).

Vale la pena resaltar que la situación del sector manufacturero en Puebla no ha mejorado de manera suficiente en los últimos años, por lo que la mayoría de las empresas siguen siendo micro y pequeñas (el tamaño de la planta promedio es de alrededor de 6.5 personas por establecimiento); pero son las grandes empresas siguen controlando la mayor parte importante de la producción, apoyadas por la creciente inversión extranjera que ha llegado de EU y países asiáticos (Martínez de Ita, 2002).

Aunado a ello, solo tres ramas concentran poco más de 40% de los establecimientos, el personal ocupado y los ingresos totales: equipo de transporte terrestre y marítimo y sus partes; maquinaria y equipo; y textiles, prendas y accesorios de vestir (Secretaría de Desarrollo Económico de Puebla, 2012).

Asimismo, la región de la capital de la entidad concentra casi el 40% de las unidades económicas (ver Figura), el 40% del personal ocupado y el 71 % de los ingresos totales (Martínez de Ita, 2004). Justamente en esta zona se ubican las principales empresas manufactureras: Volkswagen México, Autotek, FFT México, Benteler de México, Productos Internacionales Mabe, Maquila y Confecciones Cavi, Rassini Frenos; entre otros. (Secretaría de Economía, 2012).

Esta centralización puede constatarse en las cifras obtenidas por el gobierno de Puebla (2003) para las industrias manufactureras, las cuales aún son vigentes:



Figuras. 5 y 6. Ubicación de industrias en el estado de Puebla y división de empresas por municipio de la Zona Metropolitana de Puebla.

Fuente: Gobierno del estado de Puebla, 2003.

La evolución de la PEA, de acuerdo a los datos de la Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral de Puebla (SEPLP, 2016), se ha dado del siguiente modo:

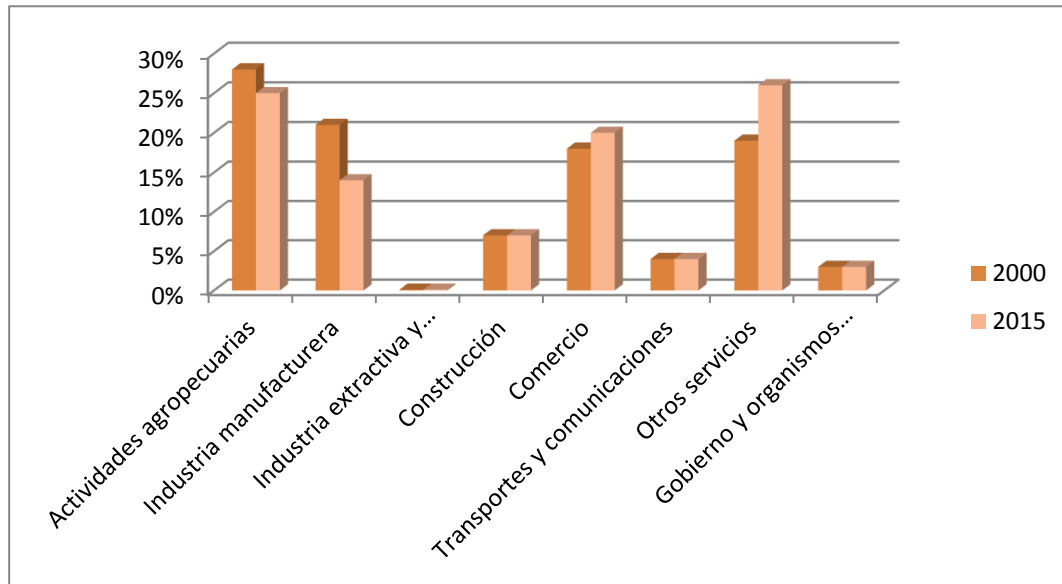


Figura 7. Distribución de trabajadores empleados en el estado de Puebla.

Fuente: SEPLP, 2016.

De tal manera, la cantidad de personas que trabajan en el área de manufactura ha bajado de un 21% en el año 2000 a un 14% en el cuarto trimestre de 2015. Tomando en cuenta estos datos, puede señalarse que las políticas de apertura e inversión en Puebla han tenido resultados dispares e inesperados (INEGI, 2014).

Un ejemplo de ello ocurrió en 2013 se abrieron en Puebla nueve industrias maquiladoras adscritas al programa IMMEX (Programa de la industria manufacturera maquiladora y de servicios de exportación) de la Secretaría de Economía (SE), pero el empleo sectorial reportó una contracción, al sumar tan solo 74 mil 680 plazas, es decir 214 puestos menos con respecto al cierre del 2012 (INEGI, 2013). Para profundizar en este aspecto, de manera ampliada se muestra el balance comercial de las empresas apoyadas con el programa IMMEX en 2012:

Tabla 21. Balance de exportaciones-importaciones de las empresas manufactureras poblanas adscritas al programa IMMEX.

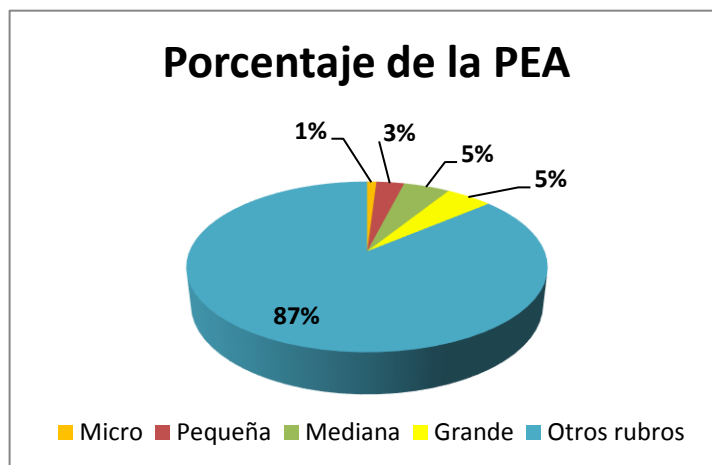
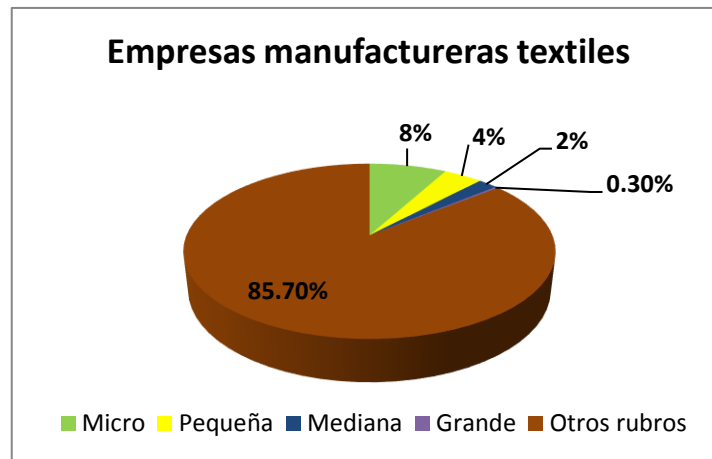
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE LAS EMPRESAS IMMEX En PUEBLA (en millones de dólares)						
	Enero-Diciembre 2010		Enero-Diciembre 2011		Enero-Julio 2012	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Total nacional	298,473	301, 482	349,675	350,842	214, 413	211, 550
Total nacional IMMEX	228,250	152,670	258,067	167,786	161, 641	102,665
Total estatal IMMEX	8,141	5,443	10,447	6,519	6,904	4,554
% respecto del nacional	2.73	1.81	3	3	3.22	2.15
% respecto del nacional IMMEX	3.57	3.57	4	4	4.27	4.44

Fuente: SE, 2012.

Esta caída en el empleo en las industrias adscritas al Programa para la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación se vincula con el recorte de personal subcontratado fuera de planta, que pasó de 22 mil 980 a 21 mil 376 empleos entre el cierre del 2012 y el mes de abril del 2013 (García, 2013).

De manera contrastante con los resultados mencionados, las ventas en el sector manufacturero crecieron en 2.61 % entre enero y abril del 2013 con respecto al mismo lapso del 2012, sumando 76 mil 994 millones 506 mil pesos, de los cuales el 36.59 % procede de ingresos de mercados nacionales y el 63.41 % restante de ingresos provenientes de los mercados extranjeros (García, 2013).

En el contexto de las industrias textiles en Puebla, Puebla ocupa el segundo lugar en producción nacional y en exportaciones. Esta industria está asentada principalmente en los municipios de Tehuacán y Teziutlán, y si bien la actividad es baja en cuanto a fábricas y empleos, esto no significa que corra el riesgo de desaparecer (Hernández, 2012). Tan es así que en la región de Tehuacán existen 700 maquiladoras de ropa, por lo que es considerada como la “capital de los pantalones de mezclilla”. De hecho, se calcula que en el estado de Puebla se producen 3 millones de metros al mes de mezclilla, según datos de la Cámara de la Industria Textil en la región Puebla-Tlaxcala (2012). Por su parte, la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAVE, 2013), establece las cifras que se presentan a continuación en torno a las empresas dedicadas a la manufactura de ropa:



Figuras 8 y 9. Segmentación de las empresas textiles y división en el número de empleos en el estado de Puebla.
Fuente: CANAIVE, 2013.

Esta misma organización señala que existían 602 empresas textiles y que la cantidad de empleos oficiales generados en ellas era de 21,436 hasta 2013. Ahondando en estas cifras, en la actualidad, las dos maquiladoras de mezclilla más grandes y que emplean a más trabajadores pertenecen a Grupo Tavex (de capital español) y a Río Sul, con un promedio de alrededor de 500 trabajadores. No obstante, la industria textil en el estado ha decaído bastante, en buena medida por la falta de modernización en maquinaria, así como por la entrada de telas asiáticas, factor que obligó a reducir los costos de producción hasta un 30%, aunque no se sacrificó la calidad en las maquiladoras poblanas (CITPT, 2012).

Ante esta situación, las empresas que han sobrevivido deben recurrir a alianzas o la venta a extranjeros, como es el caso de Acabados y Cortes Textiles (Acotex), cuyo dueño era Kamel Nacif hasta 2007, año en que la decidió vender por 42 millones de dólares a la firma española Tavex (Hernández, 2012).

De hecho, en 2011 se contabilizaron en Puebla tan solo 199 maquiladoras (10mo lugar nacional). De estas fábricas, 72 radican en la Zona Metropolitana de Puebla, en tanto que el resto se ubica en las localidades de Ajalpan, Tehuacán y Teziutlán, entre otras (INEGI, 2013). Atendiendo a la industria textil, una muestra de su situación crítica es que sólo seis maquiladoras de mezclilla, de las 20 que operaban desde 1992 en la entidad, se mantenían en funcionamiento hasta finales de 2012 (CITPT, 2012).

En relación a las industrias automotrices y de autopartes en Puebla, hoy en día, son consideradas un pilar estratégico de la economía poblana, ya que trae consigo la generación de empleos a gran escala, las recaudaciones fiscales derivadas de sus operaciones comerciales, la capacitación profesionalizada de personal, el desarrollo de proveedores locales y una notable modernización tecnológica (Vicencio, 2007).

Por todas estas razones, a partir de 1994, con la liberalización de las tasas arancelarias y la eliminación de las exigencias del contenido mínimo de autopartes elaboradas nacionalmente, se dio fin a la política proteccionista de la industria automotriz, la cual ha tenido aspectos benéficos pero también dañinos para las empresas manufactureras poblanas (Vicencio, 2007).

Entre los beneficios, debe subrayarse el crecimiento de la inversión extranjera en los sectores automotriz y de autopartes, los cuales ya concentran el 50.4% y el 15.1% del total de esta inversión en el estado, respectivamente. Cabe señalar que pese a que el sector automotriz ha sufrido una caída significativa en los montos de inversión extranjera recibida desde 2004, el sector de autopartes ha llegado a crecer a un ritmo que ha alcanzado el 15.6% anual (Secretaría de Desarrollo Económico de Puebla, 2012).

En el caso de la manufactura automotriz, la desregulación del sector ha creado oportunidades de negocio para empresas extranjeras, obligando a las empresas dedicadas a la elaboración de autopartes a elevar la calidad de sus productos y reducir sus montos de producción para ajustarse a las exigencias del mercado internacional. Esto trajo como

resultado una mayor integración y evolución tecnológica, así como una reorganización de todo el sistema de proveedores locales (Vieyra, 2000).

En este sentido, se estima que en territorio nacional existen más de 600 fabricantes de componentes automotrices (partes para motor, transmisión, carrocería, anillos, pistones, árboles de levas, carburadores, transmisiones, ejes, rines, vidrios, estampados y elementos plásticos), de las cuales casi dos terceras partes son Pymes. Sin embargo, solo el 33% son proveedores de primer nivel (con relación directa con las compañías automotrices) (Vicencio, 2007).

Para conocer más a fondo las repercusiones y alcances de estos cambios en la industria automotriz poblana, a continuación se describen los hallazgos hechos por un estudio llevado a cabo por el gobierno de Canadá, a través del Ministerio de Desarrollo Económico (ICOMED, 2001):

- “La mayoría de las empresas extranjeras invierten en las empresas manufactureras de México por dos razones: mano de obra barata y expectativas de crecimiento de demanda interna de automóviles.
- La inversión en fábricas locales de autopartes busca solucionar los altos costos de transportación de las piezas para abastecer a las plantas ensambladoras.
- La mano de obra mexicana es sumamente productiva, sobre todo por su “carácter flexible” en cuanto a las condiciones laborales.
- Las proveedoras de autopartes tienen una gran competitividad, ya que producen placas de acero, resinas plásticas y otros componentes de tecnología a bajo costo”.

Estas condiciones fueron favorecidas aún más en 2003 con el “Decreto para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles”, en el cual se estimulaba la llegada de inversiones, la disminución de los costos de importación y la facilitación del registro de nuevas empresas manufactureras (Sánchez, 2012), dando como resultado la llegada de fuertes inversiones del corporativo Volkswagen en Puebla, cuyo objetivo estratégico es promover el crecimiento de la infraestructura de la industria terminal y de autopartes para producir sus automóviles a costos de dólar (ICOMED, 2001).

Otra muestra de la importancia de este ramo en el sector secundario en la balanza comercial del estado, puede percibirse al revisarse las exportaciones estatales en 2012:

industria automotriz (81.65%); electrónica (8.32%); herramientas y fundición de metales (2.49%); textiles y manufacturas (2.27%); alimentos y bebidas (1.39%). También pueden citarse las cifras de las importaciones de ese mismo año: autopartes (37.62%); electrónica (24.41%); herramientas y fundición de metales (14.19%); plásticos (7.15%); textiles y manufacturas (5.10%). De estos porcentajes se desprende la trascendencia en el sector exportador que tiene la industria automotriz en el estado (SE, 2012).

Por todo lo anteriormente descrito, existen importantes *oportunidades de negocio* para la Inversión Extranjera Directa (*leads*) para el sector manufacturero en Puebla; la industria automotriz encabeza estas opciones productivas de manera indudable (ProMéxico, 2013):

- **Automotriz y autopartes** (13 oportunidades).
- **Alimentos procesados** (tres oportunidades)
- **Eléctrico** (dos oportunidades)
- **Electrónico** (cuatro oportunidades)
- **Textil** (dos oportunidades)

De este listado, en el presente trabajo se estudia a dos rubros específicos: autopartes y textil, incluyéndose también el rubro de maquinaria y equipos. Esta elección también se fundamenta en las problemáticas más frecuentes en la gestión de los recursos humanos en las empresas manufactureras poblanas, los cuales se refieren a continuación:

En varias investigaciones realizadas desde los años noventa se ha comprobado que muchas de las mujeres que laboran en la industria manufacturera poblana realizan trabajo de horas extraordinarias sin pago, padecen discriminación, exámenes forzosos de embarazo, abuso verbal, acoso sexual y despidos injustificados (González, 2003).

Además de estos conflictos, la mayoría de las empresas manufactureras pagan bajos salarios que no alcanzan para satisfacer las necesidades básicas de sus empleados (en general, las condiciones de vida de la mayoría de la planta laboral son de pobreza común y extrema). Mención aparte merecen las condiciones predominantes en muchas maquiladoras, las cuales suelen ser opresivas y violatorias de los derechos laborales (Martínez de Ita, 2004).

Cabe incluir que muchas fábricas solicitan continuamente mano de obra calificada, pero la mayoría no brindan las prestaciones de ley ni contratos permanentes. Prueba de ello es que el sistema de contratación más común consiste en hacer firmar obligatoriamente contratos de trabajo por 28 días, por lo que una vez cumplido este periodo, los trabajadores tienen que firmar otro, con lo cual nunca se obtienen antigüedad ni conservan derechos laborales (Barrios y Santiago, 2002).

Al respecto, se ha señalado que las Pymes en el sector de las autopartes requieren créditos más accesibles, ya que deben capacitar en mayor medida a su mano de obra y fomentar un mejor ambiente de trabajo para el desarrollo de sus negocios. No obstante, muchas se encuentran en desventaja, convirtiéndose en meros satélites de las armadoras, ya que solo funcionan como proveedores para la exportación / importación de componentes, debido a la implementación del sistema “Justo en secuencia” (que obliga a una extenuante carga laboral para cubrir los altos estándares de producción) y la reducción de sus precios de venta cada año (Vicencio, 2007).

Cabe señalar que pese a que la instalación de maquiladoras crea miles de empleos, también genera repercusiones negativas sobre la dinámica social y económica de la población, tales como un alto porcentaje de madres solteras, frecuente violencia intrafamiliar y una alta incidencia de enfermedades de transmisión sexual (González, 2003).

En materia de salud, existen estudios que revelan que las enfermedades de trabajo más frecuentes en las maquiladoras textiles son respiratorias, por la inhalación intensa de pelusa de mezclilla; también los empleados refieren dolor constante en los riñones y en la columna vertebral, así como alergias en la piel por el uso de químicos. A estos padecimientos se une, invariablemente, el estrés permanente por la amenaza de perder su trabajo (Barrios y Santiago, 2002).

Para ampliar este punto, se presentan los datos generales del IMSS (2014) sobre los riesgos de trabajo en el estado de Puebla (al cual están expuestos al menos el 35% de los empleados), donde puede observarse que la mayoría de tales riesgos se presentan por accidentes de trabajo, aunque la tendencia se estabilizó en el 2014:

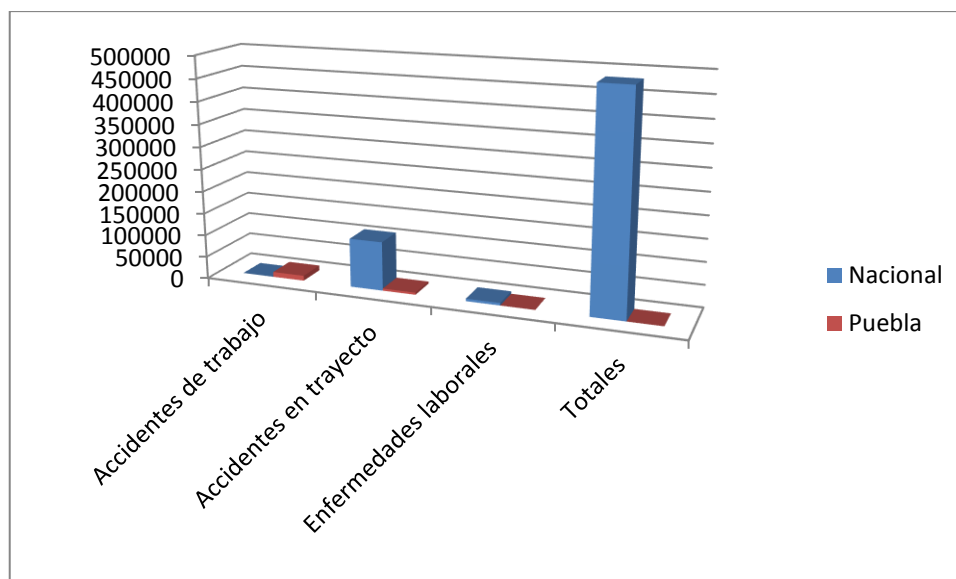


Figura 10. Riesgos de trabajo en el año 2014 a nivel nacional y en Puebla.

Fuente: IMSS, 2014.

Todas estas situaciones suelen verse recrudecidas cuando existen crisis en Estados Unidos, aumentándose los despidos y cierres de fábricas para que las empresas reduzcan costos y debiliten los derechos laborales. Ante ello, diversos especialistas consideran indispensable invertir en la industria manufacturera, la cual produce una gran cantidad de empleos que otorgan ingresos medios para los trabajadores; por ello, es necesario incentivar a la industria mediante una política fiscal que ayude a su impulso, así como asesorías y créditos para desarrollo de maquinarias y tecnología para competir con el resto del mundo (Rodríguez, 2008).

El conocimiento de estas problemáticas permite identificar cuáles son los aspectos más importantes en la gestión de recursos humanos, lo cual ayuda a formular preguntas más específicas para los instrumentos de investigación que se aplican en las tres PYMEs manufactureras poblanas.

3.3.3 Parámetros de selección de la muestra

Esta investigación se centra en tres **estudios de caso**: uno para una empresa de autopartes, otro para una compañía de maquinaria y equipos, y uno más para una industria textil. Se eligió trabajar a través de estudios de caso ya que existe un universo de 1884 empresas manufactureras en el estado de Puebla (con más de 158 mil empleados), de las cuales el 80% se encuentra en la Zona Metropolitana de Puebla (1507 compañías y 126 mil trabajadores, aproximadamente), según el IMSS (2012-2014). Si de éstas, se estima que el 98% son MiPYMEs, se tendría un segmento aproximado de 1477 empresas. Ante un universo tan grande, el mínimo muestral que se requeriría de acuerdo a la fórmula del investigador Víctor Larios (1999) sería de:

$$n = z^2pqN / Ne^2 + z^2pq$$

Dónde:

$z = 1.96$ que equivale a un 95% de confianza. El 95% de Nivel de Confianza significa que sólo se tiene un 5% de oportunidad de obtener un punto fuera de ese intervalo (Reyes, 2007).

p y q = En este caso p se define por los investigadores a .5 que la probabilidad de ocurrencia del fenómeno; p y q son complementos por lo que q es de 0.5 para esta investigación, es decir, $1-p$ (Hernández, Fernández y Baptista, 2006; Triola, 2004), es decir en 0.5 se considera la variabilidad negativa en la cual se rechazó la hipótesis (Larios, 1999).

N = Población que se define como 1477 MIPYMEs contenidas en la base de datos de la Secretaria en Desarrollo Económico del Estado de Puebla.

e = Para la presente investigación se define el error con un 10% o bien, mostrado para cuestiones estadísticas 0.1; el error de muestreo puede ser determinado por el investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Tomando en cuenta esta fórmula, la muestra significativa sería de:

$$n = (1.96)^2 (0.5) (1-0.5) (1477) / (1477) (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)$$

$$n = (3.84) (0.25) (1477) / (1477) (0.01) + (3.84) (0.25) = 1417.92 / 15.73 = \mathbf{90.14}$$

Esto quiere decir que para considerar significativos los resultados deberían encuestarse a al menos a 90 empresas de todo el universo, tarea sumamente complicada. Aún si solo se eligieran empresas de los 3 rubros principales (autopartes, maquinaria y equipo, y textiles), las cuales representan el 40% del total (Secretaría de Desarrollo Económico de Puebla, 2012), sería necesario encuestar, entrevistar y capturar datos de empleados de 36 empresas, lo cual se estima que, si se visitan 2 empresas por semana, se requerirán 18 semanas de trabajo (4 meses y medio), más un mes más para organizar toda la información.

Aunado a ello, si se efectuará un estudio a esta escala, la diversidad de condiciones en cuanto a número de empleados, tiempo de antigüedad, tipo de productos y sistemas de trabajo entre las empresas complicaría comparar adecuadamente sus datos y poder sostener las hipótesis planteadas.

Por todo lo anteriormente descrito, en este trabajo se elegirá a tres PYMEs para realizar sus respectivos estudios de caso, homogenizándolas con base a las siguientes condiciones:

- a) Cantidad de empleados superior a 10 y menor a 100.
- b) Cantidad de directivos superior a uno.
- c) Al menos cinco años de antigüedad de labores.
- d) Datos de nómina y productividad actualizados al menos hasta 2015.
- e) Los empleados deberán tener al menos tres meses de labores dentro de la empresa.
- f) Contar con un sistema de supervisión de la calidad (ISO9000, las 5 S, etc.).

Las tres empresas seleccionadas por conveniencia (cada una para un rubro específico: autopartes, maquinaria y equipos, y textiles) deberán cumplir con estos requisitos.

3.3.4 Proceso de recolección de datos

Considerando la información recolectada en el punto 3.3.2., así como los análisis hechos por la OCDE sobre el entorno socio-económico de Puebla (2009; 2015), se proponen los siguientes pasos para llevar a cabo el estudio sobre la correlación entre el Compromiso Organizacional y la Productividad en Pymes manufactureras poblanas:

1.- Se utilizan tres instrumentos de recopilación de datos: **una Encuesta de Compromiso y Desempeño Organizacionales**, otra **Encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad**, y una **Guía de entrevista sobre factores organizacionales** relacionados con estas variables. Aunque en la mayoría de las investigaciones normalmente solo se aplican dos encuestas, una para el CO y otra para algún otro factor organizacional que se desea correlacionar (Rico y Rodríguez, 1998; LaMastro, 1999; Velázquez de Naime, 2007; Ho, Oldenberg, Day y Sun, 2012; Sheik, Mohiadeen y Anisa, 2012; Schyns y Veldhoven, 2010; Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014; von Bonsdorff, Janhonen, Zhou y Vanhala, 2014; Firuzjaeyan, Firuzjaeyan y Sadeghi, 2015).

Debido a las condiciones específicas de las empresas manufactureras poblanas (como la baja escolaridad de la mayoría de los empleados y las deficientes condiciones de trabajo), la primera encuesta que se usa en este estudio está dividida en dos secciones: una en torno al Compromiso organizacional, para verificar el vínculo del trabajador con la empresa; y otra en el Desempeño Organizacional, para conocer la manera en cómo los empleados evalúan el funcionamiento de su compañía.

La segunda encuesta sobre Eficacia Organizacional y Productividad se aplica para reflejar los puntos de vista de los directivos sobre el desarrollo empresarial de su respectiva PYME, para posteriormente correlacionarlas con las respuestas de sus empleados.

Por último, el tercer instrumento es un guion de entrevista sobre diversos aspectos organizacionales, con la finalidad de conocer más a fondo la manera en cómo se está manejando a los recursos humanos en estas compañías, lo cual permitirá teorizar con mayor fundamento alrededor de los resultados de las encuestas.

2.- Ambas encuestas son validadas por medio de formatos que son completados por un grupo piloto de mínimo 15 individuos para el cuestionario de CO y cinco para el

cuestionario de Eficacia, elegidos por conveniencia, pertenecientes a la empresa manufacturera X de Puebla, durante el período del 25 al 29 de abril de 2016. Sus respuestas son analizadas por medio del alfa de Cronbach para seleccionar las preguntas que se aplicaron en la presente investigación.

3.- En el caso de las preguntas del guion de entrevista, éstas son validadas por un especialista en el área.

4.- Tomando en cuenta que las tres áreas de manufactura más importantes en el estado de Puebla son la de elaboración de autopartes, la maquila de textiles y la de ensamblaje de maquinaria, se selecciona una PYME de cada tipo por conveniencia, considerando su antigüedad (al menos 5 años), número de empleados (entre 10 y 100) y sus condiciones legales (que cumpla con todos los permisos para operar oficialmente). Esta selección se llevó a cabo durante la segunda semana de mayo de 2016.

5.- Una vez seleccionadas estas tres empresas, se gestiona con ellas para aplicar las dos encuestas a todos sus empleados y a la mayoría de sus directivos, así como realizar entrevistas con algunos de sus trabajadores y gerentes, durante el período comprendido en la tercera y cuarta semana de mayo de 2016. Para evitar cualquier tipo de sesgo al momento de dar sus respuestas, tanto las encuestas como las entrevistas no incluyen los nombres de los participantes y las grabaciones que se realicen únicamente son de audio, aunque posteriormente se transcriben como un anexo en la presente tesis.

6.- Las respuestas obtenidas a partir de los tres instrumentos fueron capturadas, organizadas, analizadas y discutidas en el lapso de tres semanas, concluyendo a finales del mes de Junio 2016.

3.3.5 Características de los instrumentos de recolección de datos

En la investigación se aplica un instrumento para obtener información por medio de un cuestionario de encuesta estandarizada para los trabajadores (las enfocadas en “compromiso organizacional” y “desempeño organizacional”), así como un tipo de cuestionario especial para los directivos (la vinculada a la “eficacia organizacional y productividad”). A continuación, en la Tabla 22, se enumeran las características de tales herramientas.

Tabla 22. Caracterización de los instrumentos para la recopilación de datos.

Instrumentos	Dimensiones	No. De Preguntas
Encuesta Compromiso y Desempeño Organizacional	Afectivo	5
	Normativo	5
	De Continuidad	5
	Financiero	5
	Procesos Internos	5
	Clientes	5
	Aprendizaje y Crecimiento	5
Encuesta Productividad y Eficacia	Eficacia Organizacional	12

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los dos cuestionarios de encuesta fueron elaborados de manera específica para la presente investigación, considerando los aspectos particulares de las PYMEs y los trabajadores mexicanos. Ambas permiten valoraciones semi-cuantitativas de las variables tomando una escala Linkert de valores del 1 al 5 (siendo uno el valor más pequeño y cinco el más alto posible).

En cuanto a las entrevistas, se efectuaron por medio un guion planteado especialmente para este estudio. Su formato está conformado por 10 preguntas abiertas, las cuales se abordaron de manera personalizada aspectos importantes del Compromiso Organizacional como el Desarrollo Humano, el Buen Trato Laboral, el Crecimiento Profesional, la Retroalimentación jefes-trabajadores y las Políticas Organizacionales en favor de los empleados, entre otros.

3.3.6 Validez de los instrumentos

Es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. De acuerdo al investigador Herrera (1998), la escala para medirla es la siguiente:

Tabla 23. Escala para la validación de un instrumento de medición.

Rango de medida de la variable	Calificación
0,53 o menos	Validez nula
0,54 a 0,59	Validez baja
0,60 a 0,65	Válida
0,66 a 0,71	Muy válida
0,72 a 0,99	Excelente validez
1.0	Validez perfecta

Fuente: Herrera, 1998.

La validez total de un instrumento se consigue por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Validez total} = \text{Validez de contenido} + \text{Validez de criterio} + \text{Validez de constructo}$$

En el presente trabajo, un grupo de al menos 15 empleados de la empresa manufacturera X de Puebla, validó con sus respuestas a las preguntas de la encuesta de Compromiso Organizacional y Desempeño Organizacional; por su parte, al menos cinco directivos de esta misma compañía ayudaron a validar la encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad. A continuación se establece la manera en cómo se estimaron estos criterios para los cuestionarios de encuestas usados en esta investigación.

3.3.6.1 De contenido

Es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. En el caso del cuestionario de encuesta de Compromiso Organizacional que se aplicó, se busca cumplir con la validez de contenido al incluir preguntas de las tres dimensiones evaluadas (afectiva, normativa y de continuidad) en la misma proporción.

Por su parte, en lo referente al cuestionario de desempeño organizacional, se procuró que también tenga validez de contenido, ya que se incluye un tándem de cinco preguntas para cada uno de los aspectos que fundamentan a esta variable (Financiero, Procesos Internos, Clientes, y Aprendizaje y Crecimiento).

Por último, para el cuestionario de Desempeño Individual, se incluyeron 10 preguntas relacionadas directamente con la Eficacia Organizacional y sus efectos sobre la Productividad, lo cual trata de asegurar la validez de contenido de este instrumento.

Para verificar que los dos cuestionarios cumplan con este tipo de validez, a través de formatos de validación para el grupo piloto y otro para ser revisado mediante el juicio de dos expertos, comparando los resultados por medio de *Alfa de Cronbach*. También se aplicó una validación por expertos para el guion de entrevista que se usará para obtener información cualitativa de los empleados y los directivos.

3.3.6.2 De criterio

Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. En este sentido, como pruebas modelo de esta investigación se usaron las aplicadas por Mowday y otros (1979), O'Reilly y Caldwell (1981) y Wiener y Vardi (1980). La validez de criterio en los resultados conseguidos para estas pruebas mediante el sistema *Alfa de Cronbach* sirve para fundamentar a los tres instrumentos usados.

3.3.6.3 De constructo

Explica el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés. En el marco de este estudio, el modelo que se pretende aclarar es la correlación entre Compromiso Organizacional, Desempeño Organizacional y Eficacia Organizacional y Productividad. Para verificar esta correlación, se empleó un *Análisis de Factores*.

En relación a la aplicación de los instrumentos, se presentan en la Tabla 24 las dimensiones e indicadores de las variables medidas:

Tabla 24. Tabla de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Compromiso Organizacional	Afectiva	El empleado siente que sus valores y principios coinciden con los de la empresa, demostrando empatía.
	Normativa	El trabajador considera que está en deuda con su compañía y se siente obligado a corresponder.
	De continuidad	El empleado piensa que su mejor opción es permanecer en su empresa.
Desempeño Organizacional	Financiero	El trabajador aprovecha correctamente los recursos y materiales que se le conceden.
	Procesos Internos	El empleado cumple adecuadamente con sus tareas administrativas.
	Clientes	El trabajador atiende de manera asertiva a los clientes de la compañía.
	Aprendizaje y crecimiento	El empleado constantemente se actualiza, mejora sus procedimientos y desarrolla su potencial humano.
Desempeño Individual	Eficacia Organizacional	El trabajador cumple correctamente con las tareas que se le confieren.
	Productividad	El empleado aumenta constantemente las ganancias y beneficios de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.3.7 Aplicación de los instrumentos de recolección de datos

Para llevar a cabo la aplicación de las encuestas testigo y de investigación, se gestionó con las empresas que éstas puedan ser aplicadas al final de los turnos de trabajo de sus empleados y que no requieran más de veinte minutos para contestarlas.

De manera especial, para las encuestas de Compromiso Organizacional y Desempeño Organizacional se buscó que sean contestadas por todos los trabajadores de las 3 PYMEs elegidas, para así obtener un panorama más claro y coherente de la percepción en cuanto a estas variables. En contraparte, el cuestionario sobre Eficacia Organizacional y Productividad fue respondido de manera anónima por los directivos de cada una de estas tres compañías.

Un punto relevante es que el encuestador pueda verificar por observación directa que cada trabajador y directivo respondan las pruebas, para así evitar que las encuestas sean contestadas por un mismo trabajador o queden en blanco.

Se trató de que cada encuesta fuera aplicada en una sesión específica, de modo que él encuestador pueda explicar los objetivos de cada cuestionario y logre aclarar cualquier detalle relacionado con su resolución.

En lo concerniente a las entrevistas, se seleccionaron por sorteo simple al menos a 4 trabajadores y a un directivo de cada empresa. Posteriormente, se solicitará a la empresa reservar un tiempo que no exceda de media hora para entrevistar a cada uno.

En lo que se refiere a las etapas para el Procesamiento de Datos, se describen las siguientes, de acuerdo a la clasificación de Navarro (2009):

a) Entrada: Las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas fueron capturados de modo digital y almacenados en archivos de Excel para su manejo fácil y rápido.

b) Proceso: Los datos fueron ordenados, separando las respuestas en varios segmentos:

- *Por empresa.*
- *Por rango de edad:* habrá cuatro segmentos (de 18 a 29 años; de 30 a 40 años; de 41 a 50 años; y mayores de 50 años).
- *Por género:* dos segmentos (hombres y mujeres).
- *Por antigüedad:* tres segmentos (menor a un año; entre uno y cinco años; mayor de cinco años).
- *Por rango de ingresos:* cuatro segmentos (sueldo menor a cuatro mil pesos mensuales; sueldo mayor de cuatro mil y hasta siete mil mensuales; sueldo arriba de siete mil y debajo de 10 mil mensuales; sueldo arriba de 10 mil mensuales).
- *Por función:* cinco segmentos (administrativo, operativo, ventas, mantenimiento y supervisión).
- *Por escolaridad:* cinco segmentos (primaria, secundaria, bachillerato, universidad y posgrado).

Una vez que todos los datos fueron ordenados, se realizaron las operaciones necesarias para analizarlos estadísticamente y extraer inferencias que permitan comprobar la hipótesis inicial.

c) Salida: Los valores obtenidos fueron presentados por medio de tablas, gráficas y esquemas que faciliten su comprensión y posterior utilización.

3.3.8 Codificación

La codificación consiste en asignar un código numérico a cada una de las alternativas de las preguntas del instrumento (cuestionario o guía) y de esta manera facilitar la tabulación y conteo de los datos (Stracuzzi, 2012).

En el caso de la codificación de las preguntas del cuestionario de Compromiso Organizacional, éstas tuvieron la clave CO con una numeración que irá del 1 al 15. Por su parte, las interrogantes de la encuesta de Desempeño Organizacional se reconocieron con la clave DO y una numeración del 16 al 35. Finalmente, las cuestiones de la evaluación de Eficacia Individual y Productividad, fueron clasificadas con la clave EOP y una numeración del 36 al 47.

En cuanto a la codificación de las preguntas abiertas de las entrevistas sobre Compromiso Organizacional y Productividad, éstas se codificaron con la clave CP y una numeración del 48 al 57.

3.3.9 Preparación de datos

La preparación de datos obtenidos a partir de las encuestas se agrupó primeramente en tablas. Después, se obtuvo la mediana de cada segmento evaluado. Tras ello, se hizo un análisis preliminar para comparar los diferentes segmentos, tomando en cuenta las medianas obtenidas. Estos datos estadísticos fueron representados por medio de gráficas, para facilitar la generación de inferencias.

Posteriormente, en un segundo momento, se compararon los valores conseguidos para cada una de las tres empresas, para así tratar de encontrar tendencias estadísticas generales.

Para finalizar, los datos recuperados se unificaron y se contrastarán por medio de un análisis estadístico *ad hoc* para verificar si la hipótesis es correcta.

3.3.10 Análisis estadístico de datos

Para obtener una asociación entre los datos obtenidos mediante las dos encuestas, el método estadístico que se empleó es la correlación de Spearman. El término correlación se utiliza regularmente para indicar una relación entre dos cosas variables. El coeficiente de correlación de Spearman simbolizado como r_s , es una medida de correlación ordinal, de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert. (Sampieri, Collado, & Lucio, Metodología de la Investigación, 2014). Por tanto, se aplicó la ecuación de correlación de Spearman, representada por la siguiente fórmula:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

- ρ = la medida de correlación entre dos variables.
- D = diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$.
- N = número de parejas

Por otro lado, para comprobar la heterogeneidad de los grupos se aplicó el estadístico de prueba *U Mann-Whitney*, representado por la siguiente fórmula:

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1 (n_1 + 1)}{2} - \Sigma R_1$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2 (n_2 + 1)}{2} - \Sigma R_2$$

Dónde:

- U_1 y U_2 = valores estadísticos de *U Mann-Whitney*

- n_1 = tamaño de la muestra del grupo 1
- n_2 = tamaño de la muestra del grupo 2
- R_1 = sumatoria de los rangos del grupo 1
- R_2 = sumatoria de los rangos del grupo 2

En este sentido, las correlaciones que se estudiaron son las siguientes:

1. Correlación entre CO y DO
2. Correlación entre CO afectivo y DO
3. Correlación entre CO normativo y DO
4. Correlación entre CO de continuidad y DO
5. Correlación entre CO y EOP
6. Correlación entre CO afectivo y EOP
7. Correlación entre CO normativo y EOP
8. Correlación entre CO de continuidad y EOP

Una vez realizadas todas estas pruebas analíticas, se procede a aceptar o descartar de manera definitiva las hipótesis que correlacionan las variables operacionales postuladas en esta investigación.

CAPÍTULO 4.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

4.1. Resultados de la validación

La validación del instrumento usado se realizó en dos líneas, revisión y aprobación de expertos en el área y la validación con grupo piloto.

4.1.1. Resultados de la validación por expertos

El instrumento fue valorado y validado por los siguientes expertos:

- Dra. Rosa Angélica Zamora Rios.
- Dra. Irma Alejandra Hernández Vicente

4.1.2. Resultados de la validación con grupo piloto

La validación de los dos instrumentos de investigación para las encuestas tanto de Compromiso Organizacional y Desempeño Organizacional como de Eficacia Organizacional y Productividad, fue realizada a través de los formatos de validación que aparecen en los Anexos 1 y 2, respectivamente. Tales formatos sirvieron para aplicar pruebas piloto dentro de la empresa manufacturera X, los días 28 y 29 de abril de 2016.

El grupo piloto en que se aplicó la encuesta de CO y DO estuvo conformado por 28 trabajadores, 24 hombres (85.7%) y 4 mujeres (14.3%). Se eligió a empleados operativos debido a que a través de ellos se evaluaría la manera en cómo las preguntas sobre factores organizacionales son entendidas y valoradas por el sector.

Por su parte, el grupo que calificó la encuesta de EO y P se formó con 12 directivos y supervisores de la planta, con 8 hombres (66.7%) y 4 mujeres (33.3%). Se seleccionó al personal con responsabilidad directiva para verificar que las preguntas formuladas realmente abordaran claramente aspectos importantes vinculados al buen funcionamiento y al crecimiento económico de la empresa.

Todos los datos para las dos encuestas fueron organizados para obtener sumatorias por columna (para cada pregunta) y por fila (para cada encuestado); además, se obtuvieron los promedios y las desviaciones estándar para cada cuestión. Estos datos permitieron verificar la validez de ambos instrumentos, así como para demostrar la consistencia de los resultados.

A continuación, en las Tablas 27 y 28 se anotan los datos obtenidos para las preguntas de CO y DO:

Tabla 27. Resultados obtenidos en la prueba piloto para las primeras 17 cuestiones del instrumento del CO y DO.

Encuestado	Sexo	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13	CO14	CO15	DO16	DO17
1	M	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	4	4
2	M	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
3	M	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	M	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	M	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
6	M	5	4	1	3	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4
7	F	3	5	2	2	5	5	4	5	3	1	5	5	5	5	5	5	1
8	M	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5
9	M	4	4	2	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	2	4	5
10	M	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4
11	M	4	4	1	5	4	1	4	5	4	2	5	5	2	5	5	4	3
12	M	3	4	2	3	4	4	2	4	3	5	5	4	4	4	4	1	3
13	M	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
14	M	4	3	5	5	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4
15	F	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3
16	M	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	2
17	M	5	5	4	3	5	3	4	2	5	1	5	5	5	4	1	3	3
18	M	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4
19	F	4	5	4	4	5	3	4	5	5	1	1	1	1	4	2	4	2
20	M	4	5	2	4	5	4	3	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3
21	M	4	5	2	4	4	5	2	5	4	2	2	1	1	3	2	5	2
22	M	3	2	3	3	4	3	4	5	4	3	2	4	3	5	3	5	4
23	M	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
24	M	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	5	5
25	M	4	4	3	5	5	5	4	5	5	2	4	4	2	5	1	3	4
26	M	1	3	4	3	5	2	2	3	3	1	2	2	2	3	1	4	4
27	M	2	3	1	5	4	4	4	3	4	2	4	5	4	4	3	3	3
28	F	3	1	1	4	3	3	2	4	2	4	4	3	2	3	3	3	3
Sumatoria columnas		107	115	91	114	127	114	104	117	117	93	114	116	101	120	91	110	101
Promedios		3.82	4.11	3.25	4.07	4.54	4.07	3.71	4.18	4.18	3.32	4.07	4.14	3.61	4.29	3.25	3.93	3.61
Desviaciones estándar		0.90	1.03	1.40	0.86	0.58	1.09	0.90	0.86	0.82	1.49	1.21	1.18	1.37	0.71	1.40	1.02	1.03

Tabla 28. Resultados obtenidos en la prueba piloto para las segundas 18 cuestiones del instrumento del CO y DO.

Encuestad o	DO18	DO19	DO20	DO21	DO22	DO23	DO24	DO25	DO26	DO27	DO28	DO29	DO30	DO31	DO32	DO33	DO34	DO35	Sumatoria filas
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	133
2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	161
3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	165
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	165
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	162
6	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	154
7	3	2	2	5	5	5	5	2	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	133
8	5	2	5	5	5	5	5	4	1	2	5	5	4	5	5	5	5	5	153
9	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	130
10	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	144
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	148
12	4	3	4	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	4	3	2	3	4	118
13	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	145
14	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	141
15	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4	143
16	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	141
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	5	5	4	3	122
18	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	2	4	131
19	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	125
20	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	149
21	2	3	4	2	1	4	5	4	2	3	4	4	5	3	4	5	5	5	118
22	5	3	5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	131
23	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	163
24	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	156
25	5	2	4	5	4	4	4	1	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	134
26	3	3	4	1	4	5	1	3	3	2	1	4	3	3	2	5	1	1	94
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	5	5	5	4	5	121
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	104
Sumatoria columnas	108	99	115	117	114	119	113	105	105	98	113	117	108	119	123	124	114	121	3884
Promedios	3.86	3.54	4.11	4.18	4.07	4.25	4.04	3.75	3.75	3.50	4.04	4.18	3.86	4.25	4.39	4.43	4.07	4.32	138.71
Desviacion es estándar	0.80	0.88	0.79	1.06	0.98	0.75	1.07	0.97	1.14	1.04	1.00	0.82	0.97	1.00	0.74	0.84	1.12	0.90	18.42

A partir de estos resultados, se obtuvieron los valores necesarios para llevar a cabo el alfa de Cronbach del modo siguiente:

Aplicando la fórmula $\alpha = [K / K-1] [1- \Sigma s / S^2]$, donde $K = 28$ (el número de encuestados), $\Sigma s = 34.72$ y $S^2 = 339.32$, se obtiene el siguiente resultado:

$$\alpha = [28 / 27] [1- (34.72.342 / 339.32)] =$$

$$\alpha = 0.933$$

Considerando este resultado, el cual se encuentra en el rango de excelente validez (0.72-0.99), el instrumento es aprobado de modo sobresaliente.

Sumándose a dicha comprobación, pueden destacarse los siguientes puntos:

1.- Ninguna pregunta tuvo una sumatoria por columna menor a 90 (de un puntaje máximo de 140).

2.- Las sumatorias de columna más bajas se presentaron en las preguntas CO3 y CO15 con 91, en tanto que la más alta fue de 127 para la cuestión CO5.

3.- Ningún promedio de las 35 preguntas obtuvo valores por debajo del parámetro 3, por lo cual no se eliminará ninguna de ellas del instrumento definitivo para la investigación.

4.- El promedio más bajo en la calificación de las preguntas se observó en las cuestiones CO3 y CO15 con 3.25, mientras que la media más alta fue de la interrogante CO5, con 4.54.

5.- Para el caso de las desviaciones estándar, ninguna pregunta superó el +/- 1.5 en dicho valor estadístico.

6.- La desviación más alta se presentó en la cuestión CO10, con +/- 1.49, en tanto que la más baja se observó en la interrogante CO5, con +/- 0.58, lo cual demuestra una alta regularidad en los resultados obtenidos.

7.- Al retomar las sumatorias por filas, ninguna bajó de 94 puntos, de una sumatoria máxima de 175.

8.- El encuestado con la sumatoria de fila más baja fue el # 26, con un valor de 94, mientras que la más alta se encontró en los datos del encuestado # 3 y 4, con 165.

9.- No hubo observaciones específicas sobre las preguntas, por lo cual se infiere que éstas son lo suficientemente coherentes, claras y útiles para realizar el estudio.

Por otra parte, para la encuesta piloto de Eficacia Organizacional y Productividad, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 29. Encuesta piloto de encuesta de Eficacia Organizacional v Productividad.

Encuestado	Sexo	EOP36	EOP37	EOP38	EOP39	EOP40	EOP41	EOP42	EOP43	EOP44	EOP45	Sumatoria por filas	Observaciones
1	M	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48	
2	M	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	40	
3	M	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	35	
4	M	3	4	5	2	2	4	3	4	5	1	33	
5	F	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	40	
6	M	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	44	EOP38: Considero que habría que ser un poco más específico en la definición de “adecuadamente”. EO42: Considero que es una muy buena pregunta, pero habría que ser igual más específico en lo que es un manejo “adecuado” o “correcto” de los materiales.
7	M	5	4	5	5	4	2	4	2	3	4	38	EOP41: ¿El personal o la empresa es la que ha conformado equipos de trabajo eficientes? EOP43: Mezcla la ejecución con la estrategia. ¿Sobre cuál de las dos quieres preguntar? EOP44: Es relativo a otras compañías, Esto pude reflejar solo percepción. EOP45: ¿A quién le haces la pregunta? Mejor ponle “el valor de sus productos”, por ejemplo.
8	M	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	38	EOP41: Definir clima organizacional.
9	F	5	1	5	4	4	5	5	3	3	5	40	EOP37: ¿Qué o cómo se interpreta “alto”? EOP43: Podría ser la pregunta: ¿El desempeño de las actividades del personal se ajusta al diseño de las actividades laborales y a los planes estratégicos? EOP44: Quizás cuando se dice que se compara con otras compañías, podría indicarse “del mismo género” para tener igual marco de referencia.
10	F	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	EOP36 y EOP37: Utilizar palabras menos subjetivas que “ideal” y “alto”. EOP43: Solo mejorar la redacción.
11	F	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37	
12	M	4	3	4	3	2	2	2	1	1	1	23	EOP36: “para lograr los objetivos”. EOP38, EOP41 y EOP43: Son dos preguntas. EOP40: ¿Hace sentido? En casa no se sabe.... EOP44: ¿Empresas semejantes? ¿Más grandes?

A partir de estos datos, se realizó el análisis conocido como alfa de Cronbach, hallándose los siguientes resultados:

Tabla 30. Análisis estadístico de las respuestas del grupo piloto sobre la encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad.

Preguntas	EOP36	EOP37	EOP38	EOP39	EOP40	EOP41	EOP42	EOP43	EOP44	EOP45	Sumatoria de filas
Sumatoria por columnas	51	44	49	47	43	45	46	45	44	43	457
Promedios	4.25	3.67	4.08	3.92	3.58	3.75	3.83	3.75	3.67	3.58	38.08
Desviaciones estándar	0.866	0.985	0.793	0.9	0.996	0.965	0.937	1.22	1.3	1.38	6.156
Sumatoria de desviaciones estándar (Σs)										10.342	
Varianza de la sumatoria por filas (S^2)											37.90

Aplicando la fórmula $\alpha = [K / K-1] [1- \Sigma s / S^2]$, donde $K = 12$ (el número de encuestados), $\Sigma s = 10.342$ y $S^2 = 37.9$, se obtiene el siguiente resultado:

$$\alpha = [12 / 11] [1- (10.342 / 37.49)] =$$

$$\alpha = 0.785$$

Considerando este resultado, el cual se encuentra en el rango de excelente validez (0.72-0.99), el instrumento es aprobado, aunque se tomaron en cuenta los comentarios de los encuestados para reformular todas las preguntas de manera más concisa. Se añadirá el formato modificado en el Anexo 4.

Aunado a lo anterior, se pueden precisar los siguientes datos representativos:

1.- Ninguna pregunta tuvo una sumatoria por columna menor a 43 (de un puntaje máximo de 60).

2.- Las sumatorias de columna más bajas se presentaron en las preguntas EOP40 y EOP45 con 43, en tanto que la más alta fue de 51 para la cuestión EOP36.

3.- En ningún promedio de las 10 preguntas se obtuvo un valor por debajo del rango de 3.5, por lo cual no se eliminarán éstas del instrumento definitivo para la investigación, aunque algunas serán precisadas en mayor medida (EOP 36, 37, 38, 39, 40, 42, 44 y 45), y otras serán divididas (EOP 41 y 43) para formar otras dos cuestiones (EOP 46 y 47).

4.- El promedio más bajo en la calificación de las preguntas se observó en las cuestiones CO40 y CO45 con 3.58, mientras que la media más alta fue de la interrogante CO36, con 4.25.

5.- Para el caso de las desviaciones estándar, ninguna pregunta superó el ± 1.38 en dicho valor estadístico.

6.- La desviación más alta se presentó en la cuestión EOP45, con ± 1.38 , en tanto que la más baja se observó en la interrogante EOP38, con ± 0.793 , lo cual demuestra una alta regularidad en los resultados obtenidos.

7.- Al retomar las sumatorias por filas, ninguna bajó de 23 puntos, de una sumatoria máxima de 50 puntos, lo cual muestra que existen individuos que detectaron deficiencias en el instrumento, las cuales se corregirán de acuerdo a las observaciones planteadas por el grupo piloto.

8.- El encuestado con la sumatoria de fila más baja fue el # 12, con un valor de 23, mientras que la más alta se encontró en los datos del encuestado # 1, con 48.

9.- Sí hubo observaciones específicas sobre las preguntas, por lo cual es necesario mejorar la coherencia, claridad y utilidad para realizar el presente estudio.

4.2. Descripción del proceso de trabajo de campo

Antes de abordar los datos obtenidos para cada empresa estudiada, es fundamental describir el proceso de gestión para llevar a cabo esta investigación en sus instalaciones.

Originalmente se había planteado aplicar encuestas y realizar entrevistas en tres empresas de los ramos manufactureros más importantes en el estado de Puebla: autopartes, maquinaria y equipos, y textiles. Sin embargo el acceso a la industria textil fue complicado. La única empresa textil que accedió a participar en el estudio, lo hizo de manera parcial, ya que no permitió que se realizarán las encuestas y las entrevistas entre su personal operativo, aunque sí entre sus empleados.

A continuación, se presenta el listado de compañías contactadas en la Tabla 31, así como sus datos básicos y sus respuestas ante la solicitud planteada. Las 3 empresas que participaron se dejan de manera confidencial de acuerdo a su solicitud.

Tabla 31. Listado de compañías a las que se les solicitó participar en el estudio.

Autopartes Cables y Equipamiento, S.A.	Empresa pública dentro de los fabricantes de motores y generadores en Cuautlancingo, Pue. Cuenta con 11 empleados. Dirección: Roble S/N, Nave 6, Parque Industrial Finza, Cuautlancingo, Puebla, 72700. Teléfono: (222) 3096000.	Solo contestaron una vez por teléfono y dejaron pendiente la investigación.
Ideal Fibras & Fabrics Wielsbeke, S.A. de C.V.	Empresa privada en Cuautlancingo, Pue. Cuenta con 80 empleados. Fábrica de autopartes automotrices y artículos para el hogar. Dirección: Periférico No 17, Cuautlancingo, Puebla 72710. Teléfono: (222)8930234. Correo: idealmexico_contabilidad@prodigy.net.mx	No aceptaron, pretextando que la empresa ya cambió de domicilio.
Truck Lite, S. de R.L. de C.V.	Empresa privada dentro de fabricantes de piezas y accesorios para vehículos automóviles. Cuenta con 54 empleados. Dirección: Km 117 Autopista México - Puebla No 200 Nave 22B, Cuautlancingo, Puebla, 72710. Teléfono: 222 210 5573.	Dijeron que sí y que se les enviara la información del estudio, pero no volvieron a responder.
Antiruidos y estampados industriales S.A. de C.V.	Empresa dedicada al troquelado y fabricación de antiruidos y piezas automotrices. Localizada en Puebla, tiene 11 trabajadores. Dirección: Calle 16 B Sur No 9510, Puebla, Puebla. Teléfono: 222 169 5981.	Se negaron a participar.
Fischer Tubtech S.A. de C.V.	Empresa privada en Amozoc, Puebla. Cuenta con 35 empleados. Dedicada a la transformación de tubo de acero inoxidable para componentes de sistema de escape para automóviles. Dirección: Autopista Puebla - Orizaba Km 14, Amozoc, Puebla 72990, México. Teléfono: 222 286 6006.	Habían dicho que sí les interesaba participar, pero nunca confirmaron fecha para aplicar encuestas y entrevistas.
Tb&C Outsert México, S. de R.L. de C.V.	Empresa privada productora de plásticos. Cuenta con 60 empleados. Dirección: Km 117 Autopista México-Puebla Parque Finsa. Teléfono: 222 210 5395 y 2105159 ext 116	Se dijeron interesados y pidieron que se les mandara la información del estudio, pero no volvieron a contestar.
Mx Paking	Empresa dedicada a la fabricación de empaque retornable, no retornable y embalaje para la industria automotriz. Cuenta con 100 empleados. Dirección: Antiguo Camino Resurrección No10428, Puebla, Puebla, 7225, México. Teléfono: 222 222 8901.	No se negaron. Dijeron que era cuestión de que Recursos Humanos decidiera, pero únicamente dieron largas a la investigación.

Lunketec de México, S.A. de C.V.	Empresa de productos de plástico en Puebla, Puebla. Tiene 40 empleados. Dirección: Carretera Fábricas Covadonga No 19 Int. C, Puebla, Puebla. Teléfono: 222 485 2585. Sitio web: http://www.lunketec.com.mx/contacto.php	Solicitaron que se enviara la información del estudio al correo de la encargada de RH, pero ella nunca contestó la petición.
Nah Mexicana, S.A. de C.V.	Empresa de construcción de edificios industriales y almacenes en Puebla, Pue. Con 100 empleados. Dirección: Calzada Zavaleta No 3920-5, Puebla, Puebla, 72154. Teléfono: 222 169 5950.	No contestaron por teléfono.
Fábrica de Plásticos para el Hogar	Empresa del sector Fabricación, localizada en Puebla, 11-50 trabajadores. Dirección: Prol. 3 a Sur 5953, 72440 Puebla/Puebla, Pue. Teléfono: 01800 710 42 54 / 244-98-25. Página web: http://www.sylka.com.mx/Principal.html	Se negaron a participar.
Torres Estructuras y Postes de Puebla, S.A. de C.V.	Empresa privada en el rubro de fabricación de estructuras para construcción. 50 empleados. Dirección: Carretera México - Puebla Km 935, Puebla, Puebla, 72660. Teléfono: 222 221 0888. Dirección electrónica: http://www.tepsamx.com/inicio/	Comentaron que era decisión de Recursos Humanos y no volvieron a responder.
MADATEX	Dedicada a la Fabricación de hilados teñidos y tejidos de algodón. 11 trabajadores. Dirección: Av. 14 Oriente 2005, Puebla, Puebla, 72000. Teléfono: 222 236 0489.	No contestaron las llamadas.
Industrias SEA S.A. de C.V.	Empresa del sector Fabricación, localizada en Puebla, 20 trabajadores. Dirección: Carretera México Veracruz No 1056 Bis B, Puebla, Puebla, 72225. Teléfono: 222 282 5822. Dirección electrónica: http://www.industriassea.com.mx/	Comentaron que era decisión de RH y no volvieron a contestar.
Jet Confecciones S.A de C.V.	Su giro principal es maquila en variedad de productos. Tiene 60 trabajadores. Dirección: Av. De Las Américas 3621 2, Puebla, Puebla, 72340. Teléfono: 222 297 9711.	No contestaron.
Milenio Textil	Dedicada a la maquila y teñido de hilo en sus diferentes presentaciones. 45 trabajadores. Dirección: Orquídeas No 6141, Puebla, Puebla, 72580. Teléfono: 222 219 6969.	Dijeron que había posibilidades de participar, pero nunca dieron fecha.
DAJSE TEXTIL	Maquiladora textil con 100 empleados. San Miguel 7, Cuautlancingo, Cuautlancingo, C.P. 72700, Pue. 100 empleados. Tel: (222)285-5508. Correo: Dajse@telmexmail.com	Pidieron que se enviara la información al correo de su responsable, pero no contestaron la petición.
PYT TEXTIL	Maquiladora textil con 40 empleados. 11 Sur 112 Av. Ampliación Reforma Sur, Puebla, C.P. 72160, Pue. Tel: (222)230-2089. Correo: recursosh@pyttextil.com.mx	Solicitaron que se enviará la información del estudio, pero no volvieron a responder.
Textiles El Fresno	Fábrica textil con 60 trabajadores. Lindero 5, Chachapa, Amozoc, C.P. 72990, Pue. Tel: (222) 286 6107.	Comentaron que no se encontraba el dueño y que no podían autorizar la investigación.
Textiles Gami.	Fábrica de textiles. 50 empleados. Prol 27 Poniente 10250, San Francisco, Puebla, C.P. 72000, Pue. Tel: (222) 288 5051. Correo: tgami.angy@hotmail.com	Pidieron que se mandara la información a la encargada de RH, pero ella no contestó las llamadas.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Cabe destacar que se visitó a otras tres empresas personalmente y se contactó a personas de varias compañías, pero no accedieron a participar por cuestiones de confidencialidad o para “evitar problemas”.

4.3. Caracterización organizacional de la PYME manufacturera de Maquinaria

La primera empresa que fue estudiada fue la **PYME manufacturera de Maquinaria**, la cual nace con el objetivo de crear proyectos para mejorar la productividad de las empresas y 100% comprometidos a satisfacer sus necesidades en cuanto a funcionalidad, competitividad, calidad y eficiencia. Ésta es la principal razón que le ha ayudado a mantenerse muchos años en el mercado industrial, no tan sólo a nivel local, sino también a nivel nacional e internacional. Es una empresa que cuenta con la experiencia de ingenieros, técnicos y personal altamente capacitado, comprometidos en la obtención de soluciones.

Este proyecto fue iniciado por del **Ing. José Luis**, el cual se basó en la experiencia adquirida en Petróleos Mexicanos (PEMEX) (avalada con el Certificado de Soldador Especialista extendido por la misma institución) para incursionar en el giro industrial de forma independiente como contratista en 1984.

Es así, que esta compañía empezó a adquirir reconocimiento y confianza por parte de empresas de giro alimenticio, automotriz y farmacéutico, por la calidad y el empeño puesto en cada uno de los proyectos a los que fue asignado. Poco tiempo después, esta compañía logró ser reconocida en el giro industrial, dando como resultado la adquisición de nuevos clientes y un crecimiento considerable que lo obligó a extender nuestra infraestructura con el propósito de abastecer las necesidades de los clientes.

Los servicios que ofrece esta compañía son:

- Instalación de servicios (agua, vapor, aire comprimido, etc.) con tubería negra, cobre, PVC, CPVC, o galvanizada.
- Instalación de tuberías para grado alimenticio o farmacéutico en acero inoxidable tipo 316 en cualquier diámetro.
- Fabricación de tanques de diferentes capacidades y tapas en acero al carbón e inoxidable.
- Fabricación e instalación de tanques para aire comprimido en cualquier capacidad.
- Proyecto Llave en Mano.

- Estructuras metálicas.
- Tubería sanitaria con soldadura Orbital (100% farmacéutico).
- Fabricación, reparación y mantenimiento a intercambiadores de calor ya sea acero al carbón o inoxidable.

Actualmente (agosto de 2016), la empresa está conformada por aproximadamente 35 empleados, 25 de ellos operativos (aunque el número varía por ingresos y salidas temporales) y 10 administrativos. De este total, se encuestó a 17 empleados en los sectores de manufactura y administrativo, así como a 4 directivos; y se entrevistó a 3 operarios y a la gerente administrativa. Tales encuestas y entrevistas fueron aplicadas el 1ero y el 2 de junio de 2016. Enseguida se describen los valores obtenidos para estos instrumentos.

4.3.1. Resultados de la encuesta de Compromiso Organizacional

Las medianas generales obtenidas para cada una de las 15 preguntas del instrumento fueron se muestran enseguida en la Tabla 32:

Tabla 32. Medianas globales de los ítems de Compromiso Organizacional

Preguntas	Mediana
CO1	4.0
CO2	4.0
CO3	4.0
CO4	4.0
CO5	4.0
CO6	4.0
CO7	4.0
CO8	4.0
CO9	4.0
CO10	4.0
CO11	4.0
CO12	4.0
CO13	4.0
CO14	4.0
CO15	4.0
General	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los datos obtenidos muestran que los ítems que obtuvieron las medianas fueron de 4 para todos los ítems del Compromiso Organizacional; el Afectivo, el Normativo y el de Continuidad.

Compromiso Organizacional por género

En lo concerniente a las diferencias de percepción entre los géneros, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 33. Medianas de ítems de instrumento de CO por géneros.

Pregunta	Masculino	Femenino
CO1	4.5	4.0
CO2	4.5	4.0
CO3	4.5	4.0
CO4	4.5	4.0
CO5	4.5	4.0
CO6	4.5	4.0
CO7	4.5	4.0
CO8	4.5	4.0
CO9	4.5	4.0
CO10	4.5	4.0
CO11	4.5	4.0
CO12	4.5	4.0
CO13	4.5	4.0
CO14	4.5	4.0
CO15	4.5	4.0
Mediana General	4.5	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al revisarse las medianas obtenidas para hombres (14 de 17 encuestados, el 82.4% del total) fue de 4.5; mientras que de las mujeres (3 de 17 encuestados, el 17.6%) de 4.0. No obstante, la prueba de U Mann-Whitney muestra que no hay diferencia estadística significativa.

Comparación del CO por edad

Los valores encontrados para los rangos de edad establecidos previamente fueron:

Tabla 34. Medianas de los ítems de CO por rango de edad.

Pregunta	1er rango de edad: 18-29	2do rango de edad: 30-40	3er rango de edad: 41-50	4to rango: más de 50
CO1	4.0	4.0	5.0	4.0
CO2	5.0	5.0	5.0	4.0
CO3	1.0	1.0	1.0	1.0
CO4	4.0	4.0	4.5	3.0
CO5	5.0	5.0	5.0	4.0
CO6	5.0	3.0	4.0	3.0
CO7	4.0	4.0	4.5	4.0
CO8	3.0	5.0	5.0	4.0
CO9	4.0	4.0	5.0	4.0
CO10	3.0	3.0	5.0	4.0
CO11	4.0	4.0	4.5	4.0
CO12	5.0	3.0	4.0	3.0
CO13	4.0	3.0	3.0	3.0
CO14	4.0	3.0	4.0	3.0
CO15	3.0	3.0	2.0	3.0
Promedio General	4.0	4.0	5.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016)

Por edades, los grupos estuvieron conformados por 5 personas (29.4%) para el rango de 18 a 29 años; 5 también (otro 29.4%) para el segmento de 30 a 40; 4 de 41-50 años (23.5%); y 3 de más de 50 años (17.7%). Al comparar sus medianas, la mayor correspondió al grupo de 41-50 años con 5.0.

En esta serie de datos hay varios aspectos que valen la pena destacarse:

- En el ítem 3 (actividades adicionales sin pago) para todos los grupos fue de 1, lo cual demuestra que las personas no realizan actividades adicionales sin pago con el fin de ayudar a la compañía.
- En los ítems 2 (se sienten contentos de laborar en la empresa) y 5 (los empleados hablan bien de la compañía), se tuvieron las medianas más altas.

Comparativo del CO por antigüedad

En cuanto a los resultados obtenidos por antigüedad, se tienen los siguientes:

Hubo 6 empleados (35.3% del total) con antigüedad de un año o menor, otros 6 (35.3%) que tenían de uno a cinco años y 5 con más de cinco años (29.4%). Al revisar las medianas, las mayores fueron las de los grupos con un año o menos y la de más de cinco años. Esto muestra que hay un grado medio-alto de CO independientemente de la antigüedad de los empleados.

Tabla 35. Medianas de los ítems de CO por antigüedad.

Pregunta	Un año o menos	De uno a cinco años	Más de cinco años
CO1	5.0	4.0	4.0
CO2	5.0	4.0	5.0
CO3	1.0	1.0	1.0
CO4	4.0	3.0	4.0
CO5	5.0	4.0	5.0
CO6	4.0	3.5	4.0
CO7	4.5	4.0	4.0
CO8	5.0	3.5	5.0
CO9	4.5	4.0	5.0
CO10	3.0	3.0	5.0
CO11	4.0	4.0	4.0
CO12	4.5	3.0	4.0
CO13	4.0	2.0	3.0
CO14	4.5	3.0	3.0
CO15	2.0	3.0	2.0
General	4.0	3.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Entre los hallazgos en este comparativo se repiten los siguientes:

- En el ítem 3 (actividades adicionales sin pago) para todos los grupos fue de 1, lo cual demuestra que las personas no realizan actividades adicionales sin pago con el fin de ayudar a la compañía.
- En los ítems 2 (se sienten contentos de laborar en la empresa) y 5 (los empleados hablan bien de la compañía), se tuvieron las medianas más altas.

Comparativo por rango de ingresos

En torno a las diferencias generadas en el CO por los ingresos, se hallaron los siguientes valores:

Tabla 36. Medianas de los ítems de CO por rango de ingresos

Pregunta	0-5 mil	5-10 mil	10-15 mil
CO1	4.5	4.5	4.0
CO2	4.5	5.0	5.0
CO3	1.0	1.0	3.0
CO4	4.0	4.0	4.0
CO5	4.5	4.5	5.0
CO6	5.0	3.5	5.0
CO7	4.0	4.0	4.0
CO8	3.5	4.5	5.0
CO9	4.0	4.0	5.0
CO10	3.0	3.5	5.0
CO11	4.0	4.0	5.0
CO12	4.5	3.0	5.0
CO13	3.0	3.0	3.0
CO14	3.5	3.0	5.0
CO15	3.0	2.5	2.0
General	4.0	4.0	5.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los segmentos se dividen de la siguiente forma: 4 personas (23.5%) con salario de 0-5 mil pesos; 10 (58.8%) de 5-10 mil pesos; 3 (17.7%) de 10-15 mil. Al comparar sus medianas, la mayor correspondió al grupo de mayor ingreso con 5.0. Esto parece mostrar que entre mayor es el ingreso de un empleado, se incrementa su CO, aunque no con una diferencia tan alta sobre los trabajadores con otros rangos menores.

Cabe resaltar que en el ítem 3 (trabajo sin paga por apoyar a la empresa), es donde se dio la diferencia más amplia entre los diferentes segmentos. Esto demuestra que un salario mayor si es una variable que puede repercutir en que los trabajadores deseen realizar tareas extras sin paga, así como un factor que refuerza la fidelidad a la compañía a través de un compromiso normativo.

Comparativo por Área de trabajo

En lo que respecta a las valoraciones considerando el área de trabajo a la que pertenece el empleado, se consiguieron los siguientes datos:

Tabla 37. Medianas de los ítems de CO por área de trabajo.

Pregunta	Taller y pulido	Proyectos y servicios	Administración y almacén
CO1	5.0	4.0	4.0
CO2	5.0	4.5	5.0
CO3	1.0	2.0	3.0
CO4	4.0	3.5	3.0
CO5	5.0	4.0	4.0
CO6	4.0	4.0	4.0
CO7	4.0	4.0	4.0
CO8	5.0	3.5	4.0
CO9	4.5	4.0	3.0
CO10	3.5	4.5	3.0
CO11	4.0	4.5	4.0
CO12	4.0	4.0	3.0
CO13	3.0	4.0	3.0
CO14	3.0	4.0	5.0
CO15	2.5	2.5	2.0
General	4.0	4.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Dentro de esta variable, hay doce personas que laboran en el taller y en actividades ligadas a la manufactura de tubería (70.6%), dos en el sector de proyectos y servicios (11.8%), y tres más en administración y almacén (17.6%). A pesar de la diversidad de funciones, puede verse que los promedios generales son muy similares y van en el rubro del medio al medio-alto.

Entre los aspectos interesantes encontrados, pudo notarse que las valoraciones de los empleados de las tres áreas fueron bastante similares. El segmento de manufactura mostro un mayor número de medianas con la valoración más alta de 5, dichas valoraciones fueron en los ítems 1 (satisfacción con las actividades realizadas), 2 (contentos de laborar en la empresa), 5 (consideran que tomaron una buena decisión al entrar en la empresa) y 8 (tienen lealtad hacia las decisiones de la empresa). Esto parece indicar que los trabajadores operativos se sienten a gusto con la compañía (compromiso afectivo).

Comparativo de CO por escolaridad

Los valores hallados se describen en la siguiente tabla:

Tabla 38. Medianas de los ítems de CO por escolaridad.

Pregunta	Primaria	Secundaria	Bachillerato/ Técnica	Profesional
CO1	5.0	5.0	5.0	4.0
CO2	4.0	5.0	5.0	4.5
CO3	1.0	1.0	1.0	3.0
CO4	3.0	4.0	4.0	4.0
CO5	4.0	5.0	5.0	4.0
CO6	3.0	4.0	4.0	4.0
CO7	4.0	4.0	4.0	4.0
CO8	5.0	4.0	5.0	3.5
CO9	5.0	4.0	4.0	4.0
CO10	5.0	4.0	3.0	4.5
CO11	4.0	4.0	4.0	4.5
CO12	4.0	4.0	4.0	4.0
CO13	3.0	3.0	4.0	3.0
CO14	2.0	3.0	5.0	4.0
CO15	2.0	3.0	2.0	2.5
General	4.0	4.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los grupos por escolaridad estuvieron conformados por una persona con primaria (5.9%), 9 con secundaria (52.9%), 3 con Bachillerato/Técnica (17.7%) y 4 con alguna carrera profesional (23.5%). No se encontró diferencia entre las medianas de las diferentes categorías de escolaridad.

Puede observarse que la categoría con mayor número de medianas de valoración más alta de 5 fue la de Bachillerato. Los ítems fueron los siguientes: 1 (satisfacción con el trabajo), 2 (gusto de laborar en la empresa), 5 (consideran que tomaron una buena decisión al entrar en la empresa), 8 (tienen lealtad hacia las decisiones de la empresa) y 14 (permanencia a largo plazo).

4.3.2. Resultados de la encuesta de Desempeño Organizacional

Con respecto a las valoraciones hechas por los mismos 17 empleados del cuestionario de Desempeño Organizacional, los promedios generales encontrados fueron los siguientes:

Tabla 39. Medianas por cada ítem de la encuesta de Desempeño Organizacional.

Preguntas	Promedios
DO16	4.0
DO17	2.0
DO18	4.0
DO19	3.0
DO20	4.0
DO21	5.0
DO22	4.0
DO23	4.0
DO24	4.0
DO25	3.0
DO26	4.0
DO27	4.0
DO28	4.0
DO29	4.0
DO30	5.0
DO31	5.0
DO32	4.0
DO33	3.0
DO34	4.0
DO35	4.0
General	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La valoración general del DO fue media-alta, con una mediana de 4. Al revisarse estos resultados, puede verse que las estimaciones más altas se presentaron en los ítems 21 (materiales, equipos y recursos adecuados), 30 (trabajadores con amplia experiencia), 31 (capacitación de buena calidad). El aspecto donde parece haber una perspectiva menos positiva es en el manejo de los recursos, pues los empleados sienten que su trabajo no está vinculado a la resolución de problemáticas económicas de la empresa.

Comparativo del DO por género

De los 17 encuestados, 14 son hombres (82.4%) y 3 mujeres (17.6%). Los datos conseguidos se exhiben en la Tabla 40.

Tabla 40. Medianas de ítems de DO por género.

Preguntas	Masculino	Femenino
DO16	4.0	4.0
DO17	2.0	4.0
DO18	4.0	2.0
DO19	3.0	5.0
DO20	4.0	5.0
DO21	5.0	5.0
DO22	4.0	4.0
DO23	4.0	5.0
DO24	4.0	4.0
DO25	3.0	3.0
DO26	4.0	3.0
DO27	4.0	4.0
DO28	4.0	4.0
DO29	4.0	4.0
DO30	5.0	3.0
DO31	5.0	5.0
DO32	4.0	4.0
DO33	3.5	3.0
DO34	4.0	5.0
DO35	4.0	4.0
General	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Las medianas más altas se dieron en la categoría del género femenino, en los ítems 19 (adecuación del presupuesto de la empresa), 20 (control de riesgos económicos), 21 (materiales, equipos y recursos adecuados), 23 (lugar de trabajo ordenado), 31 (capacitación de buena calidad), y 34 (espíritu de equipo).

Comparativo del DO por edades

De los 17 individuos encuestados, 5 personas (29.4%) estuvieron en el rango de 18 a 29 años; 5 también (otro 29.4%) para el segmento de 30 a 40; 4 de 41-50 años (23.5%); y 3 de más de 50 años (17.7%). Los datos obtenidos para ellos fueron los siguientes:

Tabla 41. Medianas de los ítems de DO por rango de edades.

Preguntas	18-29	30-40	41-50	Más de 50
DO16	4.0	4.0	4.5	3.0
DO17	4.0	2.0	4.0	3.0
DO18	3.0	3.0	4.5	4.0
DO19	3.0	3.0	4.5	3.0
DO20	5.0	4.0	5.0	3.0
DO21	5.0	5.0	5.0	3.0
DO22	4.0	4.0	5.0	3.0
DO23	4.0	3.0	5.0	4.0
DO24	5.0	4.0	4.5	4.0
DO25	4.0	3.0	3.5	3.0
DO26	4.0	4.0	4.0	3.0
DO27	4.0	3.0	5.0	3.0
DO28	5.0	4.0	4.5	3.0
DO29	4.0	4.0	4.5	3.0
DO30	5.0	5.0	5.0	4.0
DO31	5.0	4.0	5.0	3.0
DO32	4.0	5.0	4.5	3.0
DO33	4.0	3.0	5.0	2.0
DO34	5.0	4.0	4.5	3.0
DO35	4.0	4.0	5.0	3.0
General	4.0	4.0	5.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más alta la tuvo el segmento de 41-50 años, con 9 ítems con valoración de 5. Lo que muestra que las personas de 41-50 años son las que tienen mejor perspectiva de la empresa. Dichos ítems son: 20 (control de riesgos económicos), 21 (materiales, equipos y recursos adecuados), 22 (Herramientas de trabajo en óptimo estado), 23 (lugar de trabajo ordenado), 27 (respuesta rápida y eficaz), 30 (trabajadores con amplia experiencia), 31 (capacitación de buena calidad), 33 (cursos para mejorar habilidades), 35 (nivel de profesionalismo).

Comparación de DO por antigüedad

De los 17 encuestados, 6 empleados (35.3% del total) cuentan con antigüedad de un año o menor, otros 6 (35.3%) tenían de uno a cinco años, en tanto que 5 declararon más de cinco años (29.4%). Los datos encontrados fueron:

Tabla 42. Medianas de ítems de DO por antigüedad.

Preguntas	Un año o menos	1-5 años	Más de 5 años
DO16	4.5	3.5	4.0
DO17	2.0	2.0	4.0
DO18	3.5	2.5	4.0
DO19	4.0	2.5	3.0
DO20	5.0	4.0	4.0
DO21	5.0	4.0	5.0
DO22	4.0	3.5	5.0
DO23	4.5	3.0	4.0
DO24	4.5	4.0	4.0
DO25	3.0	3.5	3.0
DO26	4.0	3.5	4.0
DO27	4.5	3.0	4.0
DO28	5.0	3.0	4.0
DO29	4.0	4.0	4.0
DO30	4.5	4.5	5.0
DO31	4.5	4.0	5.0
DO32	4.5	4.0	4.0
DO33	3.5	2.5	5.0
DO34	4.0	4.0	3.0
DO35	4.0	3.5	4.0
General	4.0	3.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

En torno a las medianas más altas, el segmento de un año o menos y el de más de cinco años, tuvieron valores de 4. Los ítems fueron: 21 (materiales adecuados), 22 (capacitación adecuada), 30 (amplia experiencia de trabajadores), 31 (capacitación de buena calidad), y 33 (cursos para mejorar habilidades).

Tales resultados apuntan a que los trabajadores, independientemente de sus años de antigüedad, remarcan que cuentan con materiales de trabajo adecuados, una capacitación de calidad y una experiencia amplia y conocedora de sus funciones.

Comparativo por rango de ingresos

Los segmentos se dividen de la siguiente forma: 4 personas (23.5%) con salario de 0-5 mil pesos; 10 (58.8%) de 5-10 mil pesos; 3 (17.7%) de 10-15 mil. Los datos encontrados fueron los siguientes:

Tabla 43. Medianas de ítems de DO por rango de ingresos.

Preguntas	Menor a 5 mil	5-10 mil	10-15 mil
DO16	3.5	4.0	4.0
DO17	3.0	2.0	4.0
DO18	2.0	3.0	5.0
DO19	4.0	4.0	3.0
DO20	5.0	5.0	4.0
DO21	4.5	4.0	5.0
DO22	4.0	4.0	5.0
DO23	3.5	4.0	5.0
DO24	4.5	3.0	4.0
DO25	3.5	3.0	3.0
DO26	3.5	4.0	4.0
DO27	3.5	3.5	4.0
DO28	5.0	3.5	4.0
DO29	4.0	4.0	5.0
DO30	4.5	4.5	5.0
DO31	5.0	3.5	5.0
DO32	4.0	4.0	4.0
DO33	3.5	3.0	5.0
DO34	5.0	4.0	3.0
DO35	4.0	4.0	4.0
General	4.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

De los valores obtenidos, no hubo diferencia en las medianas de las 3 categorías por rango de ingresos. Sin embargo la categoría de 10 a 15 mil es la que tuvo el mayor número de ítems con el máximo valor de 5.

Los ítems con mayor valor son: 18 (ayuda a disminuir costos en los procesos), 21 (materiales adecuados), 22 (equipos en estado óptimo), 23 (lugar de trabajo cómodo), 29 (empleados capacitados), 30 (amplia experiencia de los trabajadores), 31 (capacitaciones de calidad), y 33 (cursos de actualización); lo que permite identificar que el aumento en el salario genera una percepción ligeramente más positiva sobre el desempeño organizacional de la compañía.

Comparativo de DO por área de trabajo

En este apartado, se consiguieron los siguientes resultados:

Tabla 44. Medianas de ítems de DO por área de trabajo.

Preguntas	Taller	Servicios	Administración
DO16	4.0	3.5	4.0
DO17	2.0	3.0	3.0
DO18	3.5	3.5	4.0
DO19	3.0	3.0	4.0
DO20	5.0	3.5	3.0
DO21	5.0	4.0	4.0
DO22	4.0	4.5	3.0
DO23	4.0	4.0	3.0
DO24	4.5	4.5	3.0
DO25	3.0	4.0	3.0
DO26	4.0	3.5	3.0
DO27	4.0	4.0	3.0
DO28	4.5	3.5	3.0
DO29	4.0	4.0	3.0
DO30	5.0	4.5	4.0
DO31	5.0	4.0	3.0
DO32	4.0	4.0	3.0
DO33	4.0	3.5	3.0
DO34	4.0	3.0	3.0
DO35	4.0	3.5	3.0
General	4.0	4.0	3.0

Los segmentos estuvieron compuestos por 12 trabajadores del área de manufactura (70.6%), 2 del área de servicios (11.7%) y 3 de administración y almacén (17.7%). Las medianas más altas fueron para la categoría de Taller y Servicios.

Los resultados muestran que los empleados de manufactura, al estar inmersos en un área productiva, tienen una valoración ligeramente más positiva del DO de la compañía con las valoraciones más altas en los ítems 20 (ayuda a controlar los riesgos económicos), 21 (materiales adecuados), 30 (amplia experiencia de los trabajadores), 31 (capacitaciones de calidad).

Comparativo de DO por escolaridad

Los grupos por escolaridad estuvieron conformados por una persona con primaria (5.9%), 9 con secundaria (52.9%), 3 con Bachillerato/Técnica (17.7%) y 4 con alguna carrera profesional (23.5%). El promedio más alto fue presentado por el trabajador de primaria (4.1), seguido por secundaria (3.93). Bachillerato /técnica (3.75) y profesional (3.63). Aunque estas valoraciones no fueron estadísticamente significativas, puede interpretarse que entre mayor es la escolaridad, son más notorios los fallos y puntos débiles de la compañía.

Analizando los resultados conseguidos, la percepción del DO los empleados considerando su escolaridad, se muestran en la página siguiente:

Tabla 45. Medianas de ítems de DO por escolaridad

Preguntas	Primaria	Secundaria	Bachillerato / Técnico	Profesional
DO16	4.0	4.0	3.0	4.0
DO17	4.0	2.0	3.0	3.0
DO18	4.0	4.0	3.0	3.5
DO19	3.0	3.0	4.0	3.0
DO20	4.0	5.0	4.0	3.5
DO21	5.0	5.0	5.0	4.5
DO22	5.0	4.0	4.0	4.5
DO23	5.0	4.0	5.0	4.0
DO24	4.0	5.0	4.0	4.0
DO25	3.0	4.0	3.0	3.0
DO26	4.0	4.0	4.0	3.0
DO27	5.0	4.0	4.0	4.0
DO28	4.0	5.0	4.0	3.5
DO29	4.0	4.0	4.0	4.0
DO30	4.0	5.0	4.0	4.5
DO31	5.0	5.0	4.0	4.0
DO32	3.0	4.0	4.0	4.0
DO33	5.0	3.0	4.0	3.0
DO34	3.0	4.0	4.0	3.0
DO35	4.0	5.0	4.0	3.5
General	4.0	4.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

De los valores obtenidos, no hubo diferencia en las medianas de las 4 categorías de escolaridad. Sin embargo, la categoría de secundaria fue la que tuvo el mayor número de ítems con la valoración más alta en: 20 (ayuda a controlar los riesgos económicos), 21 (materiales adecuados), 24 (comunicación), 28 (generación de ideas e innovación), 30 (amplia experiencia de los trabajadores), 31 (capacitación de calidad), y 35 (incremento en el nivel de profesionalismo).

Estos datos permiten señalar que, independientemente de la escolaridad, todos los segmentos coinciden en que la empresa cuenta con equipos funcionales y en buen estado y se reconoce la amplia experiencia de los empleados. Sin embargo, hay puntos débiles a considerar en el ítem 17 (participación de los trabajadores en la resolución de problemáticas económicas).

4.3.3. Resultados de la encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad

Estas encuestas, sobre los aspectos productivos de la compañía, fueron aplicadas únicamente a 4 personas con cargos directivos: la gerente de proyectos, el encargado de almacén, un supervisor de producción y un encargado administrativo. La fecha de aplicación fue el 1ero de junio de 2016. Las valoraciones encontradas fueron las siguientes:

Tabla 46. Medianas de los ítems de EOP.

Preguntas	Mediana
EOP36	4.0
EOP37	3.5
EOP38	4.0
EOP39	3.5
EOP40	4.5
EOP41	4.0
EOP42	4.0
EOP43	4.0
EOP44	3.5
EOP45	4.5
EOP46	4.0
EO047	4.5
General	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

De manera global, puede verse que la perspectiva de la Eficacia Organizacional y la Productividad de la empresa de maquinaria son percibidas con las valoraciones más altas por sus directivos, encargados y supervisores.

En lo referente a los promedios más altos de los ítems, se observaron los ítems 40 (solución de problemas), 45 (El empleado ayuda a incrementar los ingresos de la empresa), y 47 (rendimiento de los trabajadores ajustado a los planes estratégicos de la empresa) del instrumento.

Comparativo por género

De los cuatro encuestados, dos eran hombres (50%) y dos mujeres (50%). El promedio general de los primeros fue de 4.00 y para las segundas de 4.08. Esta diferencia no es significativa estadística, pues se traslapan sus desviaciones. No obstante, queda en evidencia una discreta tendencia a valores más altos por parte del género femenino. Enseguida se exhiben sus resultados en la Tabla 47.

Tabla 47. Medianas de ítems de EOP por género.

Preguntas	Masculino	Femenino
EOP36	4.5	4.0
EOP37	3.0	4.0
EOP38	4.5	4.0
EOP39	4.0	3.5
EOP40	3.5	5.0
EOP41	4.0	3.5
EOP42	4.0	4.5
EOP43	4.0	3.5
EOP44	3.5	4.0
EOP45	4.5	4.5
EOP46	4.0	4.5
EO047	4.5	4.0
General	4.0	4.0

Revisando estos valores, se observa que la apreciación del EOP de ambos sexos es similar por arriba de valor medio, alcanzando un 4.

Comparativo del EOP por edades

En este apartado, no hubo personas en el rubro de 18 a 29 años, pero sí estuvieron incluidas una (25%) en el segmento de 30-40 años, dos (50%) en el de 41-50 y una (25%) en el de más de 50 años. Los datos recabados fueron los que se describen debajo de estas líneas.

Tabla 48. Medianas de ítems de EOP por edades.

Preguntas	30-40 años	41-50 años	Más de 50
EOP36	4.0	4.5	4.0
EOP37	4.0	3.5	3.0
EOP38	4.0	4.0	5.0
EOP39	4.0	4.0	3.0
EOP40	5.0	4.0	4.0
EOP41	4.0	3.5	4.0
EOP42	4.0	4.5	4.0
EOP43	4.0	3.5	4.0
EOP44	3.0	4.0	4.0
EOP45	5.0	4.5	4.0
EOP46	4.0	4.5	4.0
EO047	3.0	5.0	4.0
General	4.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

En este punto, las medianas fueron iguales para las 3 categorías por edades, mostrando resultados ligeramente más altos en los ítems 38 (comunicación continua), 40 (solución de problemas), y 45 (incremento significativo de ingresos).

Comparativo por antigüedad

Con respecto a esta dimensión de evaluación, dos personas (50%) afirmaron tener de 1-5 años de antigüedad, mientras que las otras dos (50%) reconocieron más de 5 años. Los resultados encontrados fueron:

Tabla 49. Medianas de ítems de EOP por antigüedad.

Preguntas	De uno a 5 años	5 años o más
EOP36	4.5	4.0
EOP37	3.5	3.5
EOP38	4.0	4.5
EOP39	4.5	3.0
EOP40	4.0	4.5
EOP41	4.0	3.5
EOP42	4.0	4.5
EOP43	4.0	3.5
EOP44	3.0	4.5
EOP45	5.0	4.0
EOP46	4.0	4.5
EO047	4.0	4.5
General	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Las medianas para ambos grupos por antigüedad son iguales, lo cual muestra que la percepción positiva de la empresa está generalizada, sin importar la antigüedad.

Comparativo por rango de ingresos

Los resultados obtenidos en este apartado se exponen enseguida:

Tabla 50. Medianas de ítems de EOP por rango de ingresos.

Preguntas	5-10 mil	10-15 mil	Más de 15 mil
EOP36	5.0	4.0	4.0
EOP37	3.0	3.5	4.0
EOP38	4.0	4.5	4.0
EOP39	5.0	3.0	4.0
EOP40	3.0	4.5	5.0
EOP41	4.0	3.5	4.0
EOP42	4.0	4.5	4.0
EOP43	4.0	3.5	4.0
EOP44	3.0	4.5	3.0
EOP45	5.0	4.0	5.0
EOP46	4.0	4.5	4.0
EO047	5.0	4.5	3.0
General	4.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016)

Las medianas para las 3 categorías son iguales, lo cual muestra que la percepción positiva de la empresa está generalizada, sin importar la el ingreso.

Comparativo por área de trabajo

Solo se reconoció a una persona (25%) de administración, por tres (75%) de áreas de proyectos y servicios. Los datos encontrados fueron los que se exponen debajo.

Tabla 51. Medianas de ítems de EOP por área de trabajo.

Preguntas	Administración	Proyectos y servicios
EOP36	4.0	4.0
EOP37	4.0	3.0
EOP38	4.0	5.0
EOP39	4.0	3.0
EOP40	5.0	4.0
EOP41	4.0	4.0
EOP42	4.0	4.0
EOP43	4.0	4.0
EOP44	3.0	4.0
EOP45	5.0	4.0
EOP46	4.0	4.0
EO047	5.0	4.0
General	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

De los valores obtenidos, no hubo diferencia en las medianas de las 2 categorías por área de trabajo.

Comparativo del EOP por escolaridad

Los valores encontrados fueron los siguientes:

Tabla 52. Medianas de ítems de EOP por escolaridad.

Preguntas	Bachillerato /Técnica	Profesional
EOP36	4.5	4.0
EOP37	3.0	4.0
EOP38	4.5	4.0
EOP39	4.0	3.5
EOP40	3.5	5.0
EOP41	4.0	3.5
EOP42	4.0	4.5
EOP43	4.0	3.5
EOP44	3.5	4.0
EOP45	4.5	4.5
EOP46	4.0	4.5
EO047	4.5	4.0
General	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los segmentos fueron conformados por dos personas (50%) con escolaridad de bachillerato / técnica, y otras dos (50%) de escolaridad profesional; y no hubo diferencia entre las medianas de ambos segmentos.

4.3.4. Resultados de las entrevistas

Se realizaron cuatro entrevistas: tres con empleados de manufactura y una con la gerente administrativa (las entrevistas aparecen en el Anexo 6). Éstas se efectuaron los días 1 y 2 de junio de 2016. Los extractos más importantes se incluyen en este apartado, así como sus interpretaciones para cada pregunta son:

1era pregunta: COMPROMISO ORGANIZACIONAL. ¿Cuáles son las razones por las que usted se ha mantenido laborando en esta empresa? Al menos describa tres de ellas.

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “Porque es un empleo estable, se hace un buen trabajo y hay buena comunicación con el patrón”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “Por necesidad del trabajo; (la segunda es porque) me gusta el trabajo; (y la tercera es) porque me queda cerca de mi domicilio”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “Me gusta el ambiente, me gusta el oficio, el trabajo que se maneja. Hay estabilidad en esta empresa”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “Los empleados se quedan por las facilidades que se les otorgan; se les considera para todo, se les toma en cuenta cuando hay una demanda muy alta de trabajo. Otra razón (de que se queden) es el ambiente de trabajo, el cual hacemos para que todos se integren de la misma manera y para que se sientan cómodos”.

Interpretación: Sus respuestas denotan que estos empleados tienen un alto grado de confianza en su empleo actual, pero además se sienten orgullosos y contentos de ser parte de un equipo de trabajo y del resultado final del producto que ofrece la compañía a sus clientes. Se observa que la Administración desea que las condiciones laborales sean excelentes comparadas con las de otras compañías, dándoles apoyo y creando un ambiente agradable.

2.- CULTURA ORGANIZACIONAL. ¿Cuáles son los aspectos de esta empresa con los que más se identifica y con qué aspectos no se siente vinculado? Tomando en cuenta sus experiencias en esta compañía, ¿cuál es su opinión en general de esta empresa?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “Me identifico con la empresa porque hay buena comunicación con los compañeros, nos organizamos bien para sacar el trabajo y tenemos buena comunicación con el patrón. No hay aspectos con los que no me identifique”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “Me identifico con los proyectos que se llevan a cabo porque cada uno es diferente. Eso es lo que a mí me gusta, que no sean repetitivos que cada uno sea nuevo, porque eso deja una enseñanza”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “Con lo que más me identifico en esta empresa es con el ramo (industrial), también con el ambiente. Me gusta todo lo que sea soldar y trabajar (en metalurgia). Con lo que no me identifico es que nos presionen (sic). Aquí sabemos trabajar, pero sabemos que bajo presión *la podemos regar*”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “Yo creo que el vínculo (empresa-empleado) se ha creado porque tratamos de ser lo más humano posibles (sic). Se les da ese “apapacho”, por decirlo así, se les considera (en sus opiniones) para que estén contentos; se toma en cuenta la opinión de cada uno de ellos también se les da ese acceso a la plática personal entre empleado y jefe. Se procura que haya accesibilidad, entre todos los aspectos y, de cierta manera, tranquilos para hacerlo rendir estando anímicamente bien (sic)”.

Interpretación 2. Las respuestas demuestran que son personas que les gusta el trabajo, los retos, así como conocer mejor los materiales y los equipos que manejan. Reconocen que para ellos es importante coordinarse en este ambiente exigente, por lo cual les incomoda demasiada presión al momento de realizar un trabajo difícil en poco tiempo. Los directivos creen en las capacidades de sus empleados, aprovechándolas ampliamente para el mejoramiento de la empresa. La Gerencia busca que sus colaboradores consideren a sus supervisores como amigos o personas de confianza, ofreciendo puertas abiertas a la negociación y a las sugerencias, las que por lo general toma en cuenta.

3.- DESARROLLO HUMANO. ¿Cuáles son los aspectos que más le hacen disfrutar de su trabajo en esta compañía? ¿Cuáles son los aspectos que le desagradan al llevar a cabo sus actividades en esta empresa?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “Me gusta que hacemos nuestro trabajo con responsabilidad para que todo esté bien y así tengamos buena calidad en nuestra área. No hay nada que me desagrade de mi trabajo”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “A mí me gusta la electricidad porque siempre encuentro algo diferente. Yo reparo equipos y en cada reparación, en cada equipo que yo intervengo, hay algo interesante, algo nuevo, algo que me llama la atención, y eso es lo que me tiene interesado en el trabajo”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “Lo que a mí me gusta de mi trabajo es cuando hay mucho trabajo (sic) y desempeñamos lo que sabemos hacer. Así se da cuenta el patrón de nuestras habilidades. Lo que a mí no me gusta es que hagan diferencias (los supervisores), que nos *anden cuidando y vigilando*. Si sabemos hacer nuestro trabajo, no necesitamos de alguien (que nos presione)”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “El aspecto que más disfrutan los empleados es la convivencia cuando hay un logro de parte de la empresa. El dueño, una servidora y todos los que componemos a la empresa procuramos disfrutar de las mismas ganancias, no sólo de lo que nos está dejando la empresa monetariamente, sino que también logros y reconocimientos de parte de nuestros clientes; yo siento que es algo que los motiva más a dar el resultado, porque ellos son los que fabrican y ejecutan los trabajos que les pedimos”.

Interpretación 3: A través de sus respuestas se comprueba que son empleados responsables y dedicados a su trabajo, independientemente de las situaciones que conlleve su puesto, ya que buscan hacerlas de la mejor manera. Sin embargo, pueden sentirse presionados y observados cuando les asignan tiempos de entrega, porque se sienten capaces de sacar el trabajo a tiempo sin necesidad de vigilancia, y cuando lo logran se sienten contentos. Los logros en esta empresa son compartidos por colaboradores de todas las áreas. Por ello, la

empresa da reconocimientos eventualmente tanto monetarios como aquellos enfocados en elevar la autoestima, agradecer la confianza y el esfuerzo que unos más que otros ponen para hacer crecer a esta industria.

4.- DESARROLLO HUMANO. Durante el período que ha laborado usted para esta empresa, ¿en qué aspectos profesionales y personales considera que ha mejorado?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “Hemos mejorado mucho, porque tenemos bastante trabajo y lo hemos sacado con buena calidad... para que así tengamos mucho trabajo en diferentes áreas de las distintas empresas que nos contratan”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “(He mejorado) sobre todo en el aspecto laboral. En cuanto al desarrollo humano, yo trato de investigar, estudio, veo formas de superarme”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “Yo considero que en todo (me he desarrollado). Es muy bonito el ramo y hacemos muchas funciones donde nos desempeñamos muy bien. Al aprender, vas mejorando tu calidad de trabajo y de persona (sic). Hay un ambiente muy bueno. No hay, como en otros talleres, gente que te insulta, problemas. Acá (la empresa) es todo diferente, acá sí me gusta trabajar. Acá mejoramos día con día”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “En el desarrollo profesional he aprendido a muchas cosas, es totalmente diferente a lo que yo venía haciendo. Tiene uno que ver con obreros, gerentes, directores, todo tipo de gente... He aprendido a conocer más a la gente. Es un trabajo muy satisfactorio, porque creces en lo personal y aprendes a ver el panorama de diferente tipo de personas”.

Interpretación 4: A estos empleados les gusta capacitarse y aprovechar sus nuevos conocimientos en torno a todo lo que hacen. Ya se han formado en la calidad en el servicio. Por ello, se sienten bastante satisfechos con el ambiente de su centro de trabajo. Agradecen

que los traten con respeto y sienten un verdadero progreso personal y profesional, lo que les ayuda en su bienestar personal y su estabilidad familiar. La gerente considera que el crecimiento personal y el profesional van de la mano, por lo cual conoce y valora todas las circunstancias que se presentan diariamente en su trabajo, fortaleciendo su experiencia directiva.

5.- BUEN TRATO LABORAL. En su opinión, ¿la empresa lo valora adecuadamente y lo trata con aprecio? ¿Por qué lo considera así?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “Sí tenemos una buena relación con el ingeniero (el patrón), estamos a gusto con él porque es una persona honesta y siempre nos ha dicho cosas buenas para que todos hagamos bien nuestro trabajo. Nos sentimos apreciados por el ingeniero y a gusto”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “Yo pienso que sí (nos tratan bien), pues eso hace que uno se sienta a gusto, de lo contrario estaría buscando otras opciones. El trabajo que yo realizo lo hago con cierta libertad, no me presionan. De hecho, antes que me presionen yo ya hice el trabajo. Eso me tiene contento y me hace sentir que estoy haciendo lo debido, y que la empresa sí valora mi trabajo.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “. Es cuestión de enfoques, hay cualidades que en unos sí y en otros no (son valoradas). (Los jefes) les tienen confianza a algunos y a otros no, pero debería ser la misma para todos. El trato laboral sí es bueno”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “He visto que el dueño en particular sí tiene muchas compensaciones con el personal. Los incentiva a ser mejores. En cierta manera es como un intercambio, donde se ve el rendimiento de la gente. Sí siento que ha habido esa compensación, desafortunadamente no lo he visto personalmente pero sí me han platicado (que reciben apoyos)”.

Interpretación 5: Existe una gran relación de trabajo de estos empleados con sus jefes directo, quien lo trata con calidad humana, lo cual que, aunado a su gran experiencia, le ha valido el respeto y afecto de sus colaboradores. Cabe resaltar que no les agradan los ambientes de tensión, por lo que hacen todo lo posible por evitar caer en ellos. Se sienten valorados y respetados por sus compañeros de trabajo, supervisor y directivos en general. Sin embargo, consideran que sus superiores tienen cierto favoritismo y criterios diferentes para cada empleado. Esta supervisora valora que, en la carrera contra el tiempo y la competencia, no deben dejar caer nunca el ánimo de los trabajadores, por lo que tratan de estar pendientes ante cualquier actitud desfavorable de sus empleados, para de este modo resolver los problemas inmediatamente, porque conocen bien el costo de no hacerlo.

6.- CRECIMIENTO PROFESIONAL. ¿Sus metas y expectativas profesionales a futuro coinciden con los objetivos y planes de la empresa? ¿Por qué lo considera así?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “Sí se pueden cumplir mis metas, sí estoy a gusto. No hay ninguna queja de nada. Mis metas a futuro sí *van saliendo*; mi misión es mejorar en mi trabajo para ser un buen soldador”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “Los objetivos de la empresa siempre son tener más trabajo y más proyectos. En mi caso, yo pienso que, si sigo en la empresa, sigo aprendiendo más; logrando más proyectos, pues tengo participación en cada uno. Yo pienso que sí coinciden (mis objetivos con los de la empresa)”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “He relacionado este trabajo con mi futuro, me gusta el ambiente, me gusta estar aquí. Más adelante no sé, pero considero que sí, mientras haya trabajo. Mis metas a futuro también son buenas, y también están enfocadas en el ramo (metalúrgico), en mi centro de trabajo”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “Mis objetivos sí cumplen con un desarrollo a futuro (en esta empresa). Sí me veo trabajando acá a lo mejor con otro tipo de responsabilidades. Definitivamente ‘sí me veo’,

a lo mejor con otras dos empresas a cargo, a lo mejor aprendiendo otras cosas, o capacitándome más para poder asumir otro tipo de responsabilidades más grandes”.

Interpretación 6. Estos trabajadores hablan de que sí se pueden cumplir las metas en su área, lo que indica que todos mantienen un excelente ritmo de trabajo, formando un verdadero equipo funcional. Dudan de su permanencia en el empleo a futuro, aunque les gustaría mantenerse un tiempo considerable. Quisiera que no prescindieran de sus servicios nunca, pero sabe que eso no les compete a ellos. La gerente demuestra un alto nivel de confianza en la competencia de sus prácticas laborales en torno al manejo del capital humano que posee su empresa. Ella conoce las ventajas de estar más informado que los demás, de hacerse presente en todas las ocasiones en donde puede existir algún problema para intentar resolverlo.

7.- RETROALIMENTACIÓN JEFES-TRABAJADORES. ¿Piensa usted que la comunicación entre los mandos directivos y los empleados es efectiva, empática y funcional, o piensa que requiere cambios? ¿En qué aspectos se fundamenta su opinión?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “. La comunicación entre los supervisores y los compañeros del área de trabajo sí funciona, y nos llevamos (sic) muy bien. De hecho, hay buena comunicación para sacar el trabajo a tiempo y para que no hay ningún problema con el patrón”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “Yo pienso que sí es efectiva (la comunicación). A veces por alguna razón de presión, las cosas no se dan como deberían de ser. Considero que si no es efectiva al menos es eficiente. En cuanto a los cambios (en este aspecto) todos los buscamos, aunque a veces no se da por la misma presión. Aun así, pienso que vamos por buen camino”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “Yo creo que sí, funciona bien (la comunicación). Hay algunas decisiones a destiempo, pero se corrigen. (En cuanto a los cambios), se necesita la misma confianza, entonces habrá mucho cambio (sic)”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “Siento que es efectiva (la comunicación) en cuanto a los supervisores; en cuanto a su servidora, siento que también es efectiva, en el caso del dueño por la falta de tiempo desafortunadamente siento que no ha sido tan directa (la comunicación), y no se ha podido llevar como ellos quisieran, pues los empleados quieren hacer tratos con él directamente”.

Interpretación 7. Ellos son parte de un equipo de trabajo que se lleva bien por eso habla de una comunicación efectiva. Sin embargo, reconoce que en ocasiones hay situaciones que se dan por más esfuerzos que haga uno por evitarlas. Saben que, en medio de las prisas por entregar a tiempo, los problemas de comunicación no se dan por una falta de respeto, sino por la necesidad de sus supervisores de asegurarse que todo salga a tiempo. Así, conocen la importancia que representa para sus jefes poderle comunicar mejoras que necesitan hacer en la producción los empleados, aunque sienten que no se les tiene la confianza que merecen. Por esta razón, la Gerencia se ha encargado que los canales de comunicación en sentido vertical y horizontal siempre sean excelentes.

8.- POLÍTICAS ORGANIZACIONALES. ¿Cuáles piensa que son los lineamientos de la empresa que considera están potencializando sus logros? En contraste, ¿cuáles piensa que son las directrices institucionales que están limitando el crecimiento de la compañía?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “Hasta ahora todas las reglas y políticas están bien y son adecuadas; no tenemos ningún inconveniente con ellas. Todas las llevamos a cabo (sic). Una regla que nos ayuda es la de la puntualidad, pues nos hace llegar temprano”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “(Entre las políticas que nos benefician está) la puntualidad. Es de la que más nos ha ayudado, aunque a algunos *no les entra*, pero yo sí trato de ser puntual, de ser eficiente. No encuentro ninguna regla que afecte mi trabajo”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “(Las reglas de) la puntualidad que se requiere aquí, que es algo que ya se está mejorando

muchísimo. También las nuevas reglas de seguridad que están implementando en el taller están funcionando”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “No se ha logrado (que varias políticas empresariales funcionen) porque hay varias personas que llevan mucho tiempo trabajando con nosotros y ya quieren hacer otra cosa. Por eso tenemos un plan que estamos empezando a ejecutar con los muchachos que ya tenemos identificados porque están cayendo en su rendimiento. Este plan consiste en capacitación, no un aumento salarial por el momento, pero sí hacer otro tipo de actividades para que así se sientan comprometidos con la empresa y rindan más, que se sientan tomados en cuenta. Con base a los resultados que se obtengan, sí podrá verse lo de un aumento salarial”.

Interpretación 8: Los empleados se sienten respaldados por las políticas de la compañía, incluso las valoran como benéficas, como en el caso de la puntualidad, pues les permite ser más responsables, confiables y eficientes. De tal forma, les gustan las reglas que tienen lógica y le permiten trabajar de una manera más organizada, sobre todo en cuestiones de seguridad, al encontrarse en un área con riesgos potenciales. Sin embargo, hay políticas de la empresa que aún no han sido bien recibidas por los empleados. Quizás el exceso de confianza en trabajadores de larga trayectoria en la empresa haya motivado un desfase en el manejo de las reglas. Por ello, se está buscando dar salida a las inquietudes de algunos empleados cambiándolos de área y permitiéndoles crear e implementar quizás en ciertos programas pilotos lo que dicen o buscan lograr con sus iniciativas.

9.- EFICACIA ORGANIZACIONAL. ¿En qué aspectos técnicos, administrativos, económicos y sociales considera que la empresa ha alcanzado un alto grado de eficacia?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “(La eficacia de la empresa) ha mejorado mucho por la buena calidad (en el trabajo) que tenemos todos los compañeros, y por la calidad “que trae” el ingeniero en la empresa. Sí vamos

mejorando mucho porque con estos buenos resultados se abren más puertas en otras empresas”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “Yo pienso que la gente (los empleados) es responsable. Hay veces que el material está escaso o no ha llegado, por lo que entonces la gente trata de sacar de la mejor manera el trabajo. Hay veces que, aunque no se provee de equipo (al personal), *se saca el trabajo* de la mejor manera en el tiempo y la forma que se requieren”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “Sí va mejorando todo esto para beneficiar a todos. De toda la chatarra vamos sacando los materiales para hacer los trabajos de manera continua. En cuestión económica no estamos tan mal, sí me agrada”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “Definitivamente el aspecto profesional ha sido el más importante, llevado de la mano con el personal. Consideramos que, si no estamos anímicamente, no estamos bien con nada, por lo que procuramos que todo funcione adecuadamente. Ahora que hemos tenido mucha demanda de trabajo hemos procurado que todos pongamos de nuestra parte, que sacrificamos a veces tiempo familiar o fines de semana. Tratamos de que todos se sientan importantes y se maneja ese vínculo de grupo, en estar todos ‘en la misma sintonía’ para que todo salga”.

Interpretación 9. Son personas que tratan de ver lo positivo en los demás, para que los demás vean lo positivo en ellos. Comentan que en su equipo de trabajo es muy importante tener tolerancia ante la frustración, la cual puede ser muy común, cuando por más que quieren sacar su trabajo a tiempo no llega la herramienta indicada para hacerlo. Queda en evidencia que en la empresa los han enseñado a valorar cada clavo que utilizan, cada tuerca, las herramientas, los recursos, a ser muy creativos para evitar detener la producción. El estado de ánimo de un empleado es básico para esta empresa, porque si se permite a uno decaer pueden decaer los demás junto con él.

10.- PRODUCTIVIDAD. Desde su punto de vista, ¿la empresa está logrando sus metas industriales, económicas y de posicionamiento de marca? ¿En qué evidencias sustenta esta opinión?

Empleado 1 (masculino, 30 años, 7 años de experiencia, 5 años en la empresa): “Sí creo que la empresa ha tenido buenos beneficios, buenos resultados, porque hemos estado haciendo buen trabajo y entregando a tiempo...la empresa está creciendo porque el ingeniero está comprando más maquinaria para construir más adelante nuevas instalaciones”.

Empleado 2 (masculino, 54 años, 30 años de experiencia, 16 años en la empresa): “Yo pienso que sí (es productiva), ya que año con año se supera. Se ven los cambios, se notan... Los cambios positivos son el mejoramiento de la infraestructura, por lo que siempre hay un equipo nuevo. Se ha comprado equipo, maquinaria y todo lo que se necesita, con base en las necesidades de los trabajos. Se toma como experiencia (la realización de cada proyecto) y se aprovechan los equipos que ya se tienen”.

Empleado 3 (masculino, 37 años, 15 años de experiencia, 8 años en la empresa): “Yo creo que sí, de mi punto de vista, vamos mejorando desde el punto de vista del patrón (sic), ha mejorado nuestro ambiente de trabajo, hay más trabajo. En cuanto a lo que hemos mejorado, la empresa tiene un proyecto patrón *para hacer aquí lo que antes se mandaba a hacer*. (La empresa) ha crecido en maquinaria, en un poco de tecnología y en otros puntos, así como en el bienestar de nosotros (los trabajadores)”.

Directivo (Femenino, 36 años, 15 años de experiencia profesional, 4 años de antigüedad): “Desde mi punto de vista sí, sí se ha cumplido con las demandas de trabajo como en los tiempos de entrega. Se sacrifica mucho tiempo en cuestiones personales pero la gente ‘sí trae muy bien puesta la camiseta’. Sí se ha resuelto todo, pues como han hecho varios trabajos, cada vez los dominan más. Por eso cuando nos piden permisos para salir procuramos ser más flexibles, no tan ‘marcados’, pues sabemos que si no rinden ellos, no sale.

(Con respecto a las metas económicas) sí se han cumplido, lo cual lo hemos visto reflejado en nuestras nóminas porque nunca nos falta; además el tiempo extra siempre se paga a tiempo sin falta y al cien por ciento. Ahí se ve la compensación al sacrificio que está haciendo la gente.

Yo siento que seguimos en crecimiento porque tenemos mucho trabajo, pero no se está haciendo visible porque estamos en continuo movimiento”.

Interpretación 10. Los trabajadores reconocen que en su empresa es muy valorado el personal con experiencia e iniciativa, además de que siempre se busca mantener al equipo y herramientas de trabajo en óptimas condiciones para evitar retrasos en la producción. También identifican que la compañía tomó una buena decisión al invertir en maquinaria para fabricar muchos de los elementos necesarios para los proyectos, con la finalidad de no detener la producción de los pedidos de los clientes.

Con respecto a las demandas de trabajo de esta compañía sobre sus empleados, debe considerarse que es mejor contratar un mayor número de empleados para evitar caer en situaciones de estrés innecesarias; tal vez esto representaría una fuga de capital para la empresa, que quiere cuidar hasta el último peso para invertirlo en su progreso, pero es más importante mantener un buen ambiente de trabajo y una organización eficiente, aspectos fundamentales para su viabilidad y que pueden estar por encima de los beneficios económicos.

4.4. Caracterización de la Pyme manufacturera 2

La segunda empresa que participó en el estudio fue la del ramo automotriz, con experiencia de más de 18 años en proporcionar soluciones avanzadas en Sistemas de Aire Industriales de HVAC.

Su principal objeto es la instalación, la planeación y diseño, la proyección, la supervisión, la ejecución y la reparación de sistemas de aire acondicionado para aeroplanos, automotores e inmuebles; así como la compra, la venta, la exhibición, la distribución, la importación, la exportación, la fabricación de refacciones especiales para aire acondicionado y sus accesorios, apegados a estrictos estándares de ética, honradez, responsabilidad, respeto y confidencialidad. Así mismo, cuenta con los servicios de Refacciones, Mantenimiento, Instalaciones y Montajes.

4.4.1. Resultados de la encuesta de Compromiso Organizacional

Las encuestas fueron aplicadas los días 6 y 20 de junio de 2016 a 52 trabajadores. En lo que respecta a los resultados generales, los datos encontrados para cada una de las 15 preguntas que conforman la encuesta de CO se muestran en la Tabla 53.

Tabla 53. Medianas generales de ítems de CO.

Pregunta	Medianas
CO1	4.0
CO2	4.0
CO3	2.0
CO4	3.0
CO5	3.0
CO6	3.0
CO7	3.0
CO8	4.0
CO9	4.0
CO10	3.0
CO11	3.0
CO12	3.0
CO13	2.0
CO14	3.0
CO15	3.0
General	3.0

Las medianas más altas fueron para las preguntas 1 (satisfacción por el trabajo realizado), 2 (satisfacción de laborar en la compañía), 8 (lealtad a la empresa) y 9 (respeto de los reglamentos), con valor de 4. En cuanto a las mínimas, se encontraron en las cuestiones 3 (trabajos sin pago para ayudar a la empresa) y 13 (recompensas a los empleados por trabajo de excelencia), con valor de 2.

Estos resultados muestran que existe nivel de compromiso medio.

CO por género

De las 52 personas encuestadas, 43 fueron hombres (82.7%) y 9 mujeres (17.3%). Los valores obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 54. Medianas de ítems de CO por género

Pregunta	Masculino	Femenino
CO1	4.0	4.0
CO2	4.0	4.0
CO3	2.0	2.0
CO4	3.0	3.0
CO5	3.0	3.0
CO6	3.0	3.0
CO7	3.0	3.0
CO8	4.0	4.0
CO9	4.0	4.0
CO10	3.0	3.0
CO11	3.0	3.0
CO12	3.0	4.0
CO13	2.0	2.0
CO14	3.0	3.0
CO15	3.0	3.0
General	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No se observa diferencia estadísticamente significativa. Se observa que para ambos géneros los ítems 3 (trabajo gratuito por apoyar a la compañía) y 13 (recompensas a los empleados por trabajos de excelencia), mostraron las medianas más bajas.

CO por edades

Los segmentos están divididos en 18 personas (34.6%) de 18-29 años; 14 (26.9%) de 30-40 años; 12 (23.1%) de 41-50; y 8 (15.4%) de más de 50 años. En lo referente a los datos encontrados por edades, fueron los siguientes:

Tabla 55. Medianas de ítems de CO por edades

Pregunta	18-29 años	30-40 años	41-50 años	Más de 50
CO1	3.0	4.5	3.0	5.0
CO2	4.0	4.5	3.5	5.0
CO3	2.0	2.5	1.0	1.0
CO4	3.0	4.0	2.0	3.0
CO5	3.0	3.0	3.0	4.0
CO6	3.0	3.0	3.0	5.0
CO7	3.0	3.5	3.0	4.0
CO8	3.0	4.5	4.0	4.0
CO9	4.0	4.0	4.0	5.0
CO10	3.0	3.0	3.5	4.0
CO11	3.0	3.0	3.0	4.0
CO12	3.0	3.0	3.0	4.0
CO13	2.0	2.0	2.0	1.0
CO14	3.0	3.0	3.5	4.0
CO15	3.0	3.0	3.0	3.0
General	3.0	3.0	3.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Considerando las medianas obtenidas, se observa que el del grupo de más de 50 años, obtuvo la mediana más alta.

CO por antigüedad

Los grupos estudiados estuvieron conformados del modo siguiente: 15 personas (28.8%) con un año o menos; 26 (50%) con 1-5 años; y 11 (21.2%) con más de 5 años. Los datos conseguidos fueron:

Tabla 56. Medianas de ítems de CO por antigüedad.

Pregunta	Un año o menos	De uno a cinco años	Más de cinco años
CO1	4.0	3.5	4.0
CO2	4.0	4.0	4.0
CO3	2.0	1.5	2.0
CO4	3.0	3.0	4.0
CO5	3.0	3.0	3.0
CO6	3.0	3.0	3.0
CO7	3.0	3.0	5.0
CO8	4.0	4.0	5.0
CO9	4.0	4.0	4.0
CO10	3.0	3.0	4.0
CO11	3.0	3.0	3.0
CO12	3.0	3.0	4.0
CO13	2.0	2.0	1.0
CO14	3.0	3.0	4.0
CO15	4.0	3.0	3.0
Promedio General	3.0	3.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al observar las medianas, se observa que el grupo con mayor antigüedad obtuvo el valor más alto. Así mismo, se observa que este grupo calificó con el valor más alto los ítems 7 (Adopción de principios y planes de la compañía como otros) y 8 (lealtad hacia las decisiones de la compañía). Estos valores, pese a no ser significativos estadísticamente, pueden ser interpretados como que los trabajadores con mayor antigüedad se sienten más comprometidos con su empresa.

CO por rango de ingresos

En lo referente al CO y su relación con el rango salarial, las poblaciones estudiadas se conformaron por 29 personas (55.8%) con salario de 0-5 mil pesos mensuales; 13 (25%) de 5-10 mil; 7 (13.5%) de 10-15 mil; y 3 (5.7%) de 15-20 mil pesos. Los datos fueron:

Tabla 57. Medianas de ítems de CO por rango salarial.

Pregunta	0-5 mil	5-10 mil	10-15 mil	15-20 mil
CO1	4.0	3.0	4.0	4.0
CO2	4.0	4.0	4.0	4.0
CO3	1.0	2.0	4.0	3.0
CO4	3.0	3.0	3.0	3.0
CO5	3.0	3.0	3.0	3.0
CO6	3.0	3.0	3.0	4.0
CO7	3.0	3.0	3.0	5.0
CO8	4.0	3.5	4.0	5.0
CO9	4.0	4.0	5.0	4.0
CO10	3.0	2.5	3.0	4.0
CO11	3.0	3.0	3.0	3.0
CO12	3.0	4.0	4.0	3.0
CO13	1.0	3.0	2.0	2.0
CO14	3.0	4.0	3.0	3.0
CO15	3.0	3.0	3.0	3.0
General	3.0	3.0	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al analizar las medianas no se encuentra diferencia entre las diferentes categorías por salario.

CO por área de trabajo

Los grupos en esta división estuvieron constituidos del modo siguiente: 39 personas (75%) de Taller/producción; 9 de Administración (17.3%); 2 de Mantenimiento (3.85%) y 2 de Dibujo (3.85%). Los valores encontrados fueron:

Tabla 58. Medianas de ítems de CO por área de trabajo.

Pregunta	Taller y producción	Manto	Administración	Diseño
CO1	4.0	4.0	4.0	4.5
CO2	4.0	4.0	4.0	4.5
CO3	2.0	2.0	1.0	4.0
CO4	3.0	3.0	3.0	4.5
CO5	3.0	3.0	3.0	3.5
CO6	3.0	3.0	3.0	3.5
CO7	3.0	3.0	3.0	4.0
CO8	4.0	4.0	4.0	4.5
CO9	4.0	4.0	4.0	4.5
CO10	3.0	3.0	3.0	5.0
CO11	3.0	3.0	4.0	3.0
CO12	3.0	3.0	4.0	3.5
CO13	1.0	1.0	2.0	2.5
CO14	3.0	3.0	3.0	3.0
CO15	3.0	3.0	3.0	3.5
General	3.0	3.0	3.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más alta fue la del área de Diseño con un valor de 4. Estos datos se encuentran en un rango medio, lo que refuerza los hallazgos de anteriores comparativos, donde se distinguen aspectos importantes para el CO que deben fortalecerse.

Comparativo de CO por escolaridad

Los grupos delimitados por esta variable fueron: 6 personas con Primaria (11.5%); 14 con Secundaria (26.9%); 21 con Bachillerato/Técnica (40.4%) y 11 con Carrera Profesional (21.2%). Los valores conseguidos fueron:

Tabla 59. Medianas de ítems de CO por escolaridad.

Pregunta	Primaria	Secundaria	Bachillerato/ Técnica	Profesional
CO1	3.0	5.0	4.0	4.0
CO2	3.5	5.0	4.0	4.0
CO3	1.5	1.0	2.0	3.0
CO4	2.5	3.0	3.0	3.0
CO5	3.5	3.5	3.0	3.0
CO6	3.0	3.0	3.0	3.0
CO7	3.0	3.5	3.0	3.0
CO8	4.0	5.0	3.0	4.0
CO9	5.0	4.0	4.0	4.0
CO10	3.0	3.0	3.0	3.0
CO11	3.0	3.0	3.0	3.0
CO12	3.0	3.0	3.0	4.0
CO13	1.5	1.0	2.0	2.0
CO14	3.0	4.5	3.0	3.0
CO15	3.0	3.0	3.0	3.0
Promedio General	3.0	3.0	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Las medianas obtenidas por escolaridad no muestran diferencia entre las distintas categorías.

4.4.2. Resultados de la encuesta de Desempeño Organizacional

Los datos obtenidos para los promedios generales de la encuesta de DO fueron los siguientes:

Tabla 60. Medianas totales de ítems de DO.

Preguntas	Medianas
DO16	3.0
DO17	2.0
DO18	3.0
DO19	4.0
DO20	4.0
DO21	3.0
DO22	3.0
DO23	3.0
DO24	3.0
DO25	3.0
DO26	3.5
DO27	4.0
DO28	3.0
DO29	3.0
DO30	4.0
DO31	3.0
DO32	4.0
DO33	2.0
DO34	3.0
DO35	3.0
General	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

El total de encuestados fue de 52, los cuales tuvieron una mediana de 3, lo cual refleja una percepción intermedia sobre el desempeño de la empresa. Con respecto a las preguntas, las medianas más altas fueron en las preguntas: 19 (ajuste de los empleados al presupuesto de la empresa), 20 (control de robos y accidentes), 27 (respuesta rápida y eficaz a clientes), 30 (experiencia para ganar contratos), y 32 (dominio en sus funciones).

En contraparte, los valores más bajos se obtuvieron en las preguntas 17 (participación de los empleados en la resolución de problemas económicos de la empresa), y 33 (realización de cursos de actualización para los colaboradores).

Estos datos muestran que los empleados consideran que cuentan con la experiencia y el dominio necesarios para acrecentar el desempeño de la compañía, además de que se ajustan al presupuesto asignado; por otra parte, muchos de ellos consideran que no están participando en la resolución de los problemas de la empresa, ni están siendo actualizados debidamente, así como tampoco están participando en la reducción de gastos.

DO por género

De las 52 personas encuestadas, 43 fueron hombres (82.7%) y 9 mujeres (17.3%).

Los datos encontrados fueron:

Tabla 61. Medianas de los ítems de DO por género.

Preguntas	Masculino	Femenino
DO16	3.0	3.0
DO17	2.0	2.0
DO18	3.0	3.0
DO19	4.0	4.0
DO20	4.0	3.0
DO21	3.0	4.0
DO22	3.0	4.0
DO23	3.0	4.0
DO24	3.0	3.0
DO25	3.0	3.0
DO26	4.0	3.0
DO27	4.0	3.0
DO28	3.0	3.0
DO29	3.0	3.0
DO30	4.0	4.0
DO31	3.0	3.0
DO32	4.0	4.0
DO33	2.0	2.0
DO34	3.0	3.0
DO35	3.0	3.0
General	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No se observa ninguna diferencia entre las medianas por género.

DO por edades

Los segmentos en esta variable están divididos en 18 personas (34.6%) de 18-29 años; 14 (26.9%) de 30-40 años; 12 (23.1%) de 41-50; y 8 (15.4%) de más de 50 años. Los resultados recopilados fueron los que aparecen a continuación:

Tabla 62. Medianas de los ítems de DO por edades.

Preguntas	18-29	30-40	41-50	Más de 50
DO16	3.0	3.0	3.0	3.0
DO17	2.0	2.5	1.0	2.0
DO18	2.5	3.0	3.0	2.0
DO19	4.0	4.0	4.5	4.0
DO20	4.0	4.0	4.0	3.0
DO21	3.0	3.5	3.0	4.0
DO22	3.0	3.0	3.0	3.0
DO23	3.0	3.5	3.0	3.0
DO24	3.0	3.0	3.0	4.0
DO25	3.0	3.0	3.0	3.0
DO26	3.0	4.0	3.0	4.0
DO27	3.0	4.0	4.0	3.0
DO28	2.0	3.5	3.0	3.0
DO29	3.0	3.0	3.0	3.0
DO30	4.0	4.0	5.0	4.0
DO31	3.0	3.5	3.0	4.0
DO32	3.5	4.0	4.0	4.0
DO33	2.5	2.0	1.0	3.0
DO34	3.0	3.0	3.0	3.0
DO35	3.0	3.0	3.0	4.0
General	3.0	3.0	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los rangos de edad, no se encontró ninguna diferencia entre las medianas de las categorías.

DO por antigüedad

Los grupos estudiados estuvieron conformados del modo siguiente: 15 personas (28.8%) con un año o menos; 26 (50%) con 1-5 años; y 11 (21.2%) con más de 5 años. Los resultados encontrados se exponen debajo de estas líneas.

Tabla 63. Medianas de los ítems de DO por antigüedad.

Preguntas	Un año o menos	1-5 años	Más de 5 años
DO16	3.0	3.0	3.0
DO17	2.0	2.0	2.0
DO18	3.0	2.5	3.0
DO19	4.0	4.0	4.0
DO20	3.0	4.0	5.0
DO21	3.0	3.0	4.0
DO22	3.0	3.0	4.0
DO23	3.0	3.5	3.0
DO24	3.0	3.0	3.0
DO25	3.0	3.0	3.0
DO26	4.0	3.0	4.0
DO27	4.0	3.0	4.0
DO28	3.0	3.0	3.0
DO29	3.0	3.0	3.0
DO30	4.0	4.0	5.0
DO31	3.0	3.0	4.0
DO32	4.0	4.0	4.0
DO33	2.0	2.0	2.0
DO34	3.0	3.0	3.0
DO35	3.0	3.0	3.0
General	3.0	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No se encontró diferencia entre las medianas del DO por antigüedad.

DO por rango de ingresos

En lo referente al DO y su relación con el rango salarial, las poblaciones estudiadas se conformaron por 29 personas (55.8%) con salario de 0-5 mil pesos mensuales; 13 (25%) de 5-10 mil; 7 (13.5%) de 10-15 mil; y 3 (5.7%) de 15-20 mil pesos. Los datos fueron:

Tabla 64. Medianas de los ítems de DO por rango salarial.

Preguntas	0-5 mil	5-10 mil	10-15 mil	15-20 mil
DO16	3.0	3.0	3.0	3.0
DO17	2.0	2.0	3.0	2.0
DO18	2.0	3.0	3.0	4.0
DO19	4.0	4.0	4.0	4.0
DO20	4.0	4.0	4.0	4.0
DO21	3.0	3.0	4.0	4.0
DO22	3.0	3.0	4.0	4.0
DO23	3.0	3.0	3.0	4.0
DO24	3.0	3.0	3.0	3.0
DO25	3.0	3.0	3.0	3.0
DO26	4.0	3.5	3.0	3.0
DO27	4.0	3.5	3.0	5.0
DO28	3.0	2.0	3.0	4.0
DO29	3.0	3.5	3.0	3.0
DO30	4.0	4.0	3.0	5.0
DO31	3.0	2.5	3.0	4.0
DO32	4.0	4.0	3.0	4.0
DO33	2.0	2.0	2.0	2.0
DO34	3.0	3.0	3.0	3.0
DO35	3.0	3.0	3.0	4.0
General	3.0	3.0	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No se encuentra diferencia entre las medianas por rango salarial.

DO por área de trabajo

Los grupos en esta división estuvieron constituidos del modo siguiente: 39 personas (75%) de Taller/producción; 9 de Administración (17.3%); 2 de Mantenimiento (3.85%) y 2 de Dibujo (3.85%). Los resultados conseguidos se abordan a continuación:

Tabla 65. Medianas de los ítems de DO por área de trabajo.

Preguntas	Taller	Mantenimiento	Administración	Diseño
DO16	3.0	4.0	3.5	2.5
DO17	2.0	3.0	3.5	3.0
DO18	3.0	3.0	1.0	4.0
DO19	4.0	4.0	2.0	4.0
DO20	4.0	3.0	1.0	5.0
DO21	3.0	4.0	4.0	4.0
DO22	3.0	4.0	3.5	4.0
DO23	3.0	3.0	2.5	4.5
DO24	3.0	3.0	1.5	4.5
DO25	3.0	3.0	3.0	3.5
DO26	3.0	3.0	2.0	4.5
DO27	4.0	3.0	3.5	4.5
DO28	3.0	3.0	3.0	5.0
DO29	3.0	4.0	4.0	3.5
DO30	4.0	4.0	2.0	4.5
DO31	3.0	4.0	3.5	4.0
DO32	4.0	4.0	3.5	4.0
DO33	2.0	3.0	1.5	2.5
DO34	3.0	3.0	1.0	5.0
DO35	3.0	3.0	2.0	4.0
General	3.0	3.0	3.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más alta se observó en el área de diseño. Las preguntas que hicieron al diferencia con las medianas más altas fueron: 18 (apoyo a disminuir los costos), 20 (control de riesgos y robos por parte de los trabajadores), 23 (lugar de trabajo ordenado y agradable), 24 (comunicación adecuada para alcanzar las metas), 26 (contribución de las trabajadores), 27 (respuesta rápida y eficaz), 28 (generación de ideas para incrementar la productividad), 34 (espíritu de equipo), y 35 (mayor nivel de profesionalismo).

DO por escolaridad

Los valores obtenidos bajo esta variable fueron los siguientes:

Tabla 66. Medianas de los ítems de DO por escolaridad.

Preguntas	Primaria	Secundaria	Bachillerato/ Técnica	Profesional
DO16	2.5	3.0	3.0	3.0
DO17	2.0	2.0	2.0	2.0
DO18	2.5	2.0	3.0	3.0
DO19	3.5	3.0	4.0	4.0
DO20	3.0	4.0	4.0	3.0
DO21	3.0	3.0	3.0	4.0
DO22	1.0	3.0	3.0	4.0
DO23	4.0	3.0	3.0	4.0
DO24	3.5	3.0	3.0	3.0
DO25	3.0	3.0	3.0	3.0
DO26	4.0	4.0	3.0	3.0
DO27	3.0	4.0	4.0	3.0
DO28	3.0	3.0	2.0	4.0
DO29	3.0	3.5	3.0	3.0
DO30	4.0	4.0	4.0	4.0
DO31	3.0	3.5	3.0	3.0
DO32	4.0	4.0	4.0	4.0
DO33	1.5	2.5	2.0	2.0
DO34	3.0	3.0	3.0	3.0
DO35	3.0	4.0	3.0	3.0
General	3.0	3.0	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No se encontró diferencia en las medianas por escolaridad

4.4.3. Resultados de la encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad

Siete empleados fueron encuestados con respecto a su punto de vista sobre la Eficacia Organizacional y la Productividad. Los resultados obtenidos se comentan a continuación.

Tabla 67. Medianas totales de los ítems de EOP.

Preguntas	Medianas
EOP36	3.0
EOP37	3.0
EOP38	3.0
EOP39	3.0
EOP40	4.0
EOP41	4.0
EOP42	3.0
EOP43	4.0
EOP44	4.0
EOP45	4.0
EOP46	3.0
EO047	4.0
General	3.0

La mediana general fue de 3, por lo cual puede considerarse que los empleados tienen una valoración media del EOP.

Los ítems con los promedios más altos fueron: 40 (trabajadores resuelven el 80% de los problemas), 41 (integración eficiente de equipos de trabajo), 43 (empleados adaptados a los planes estratégicos de la empresa), 44 (rendimiento competitivo de los colaboradores), 45 (labor de los empleados para aumentar la productividad) y 47 (rendimiento de los empleados acorde a los planes de la compañía).

EOP por género

Los segmentos estuvieron compuestos por 5 hombres (71.5%) y 2 mujeres (28.5%). Los datos encontrados se muestran enseguida:

Tabla 68. Medianas de los ítems de EOP por género.

Preguntas	Masculino	Femenino
EOP36	4.0	3.5
EOP37	4.0	3.0
EOP38	3.0	2.5
EOP39	4.0	2.5
EOP40	4.0	4.0
EOP41	4.0	3.5
EOP42	3.0	2.5
EOP43	4.0	3.0
EOP44	4.0	4.0
EOP45	4.0	3.5
EOP46	3.0	2.5
EO047	4.0	3.5
General	4.0	3.0

La mediana más alta fue la de los hombres, con 4. En los únicos ítems, en donde se obtuvieron medianas bajas fueron: 38 (comunicación continua), 42 (uso adecuado de recursos y materiales), y 46 (contribución de los trabajadores a un buen ambiente laboral).

EOP por edades

Las poblaciones analizadas estuvieron compuestas por 3 personas con edades de 30-40 años (43%), 2 de 41-50 (28.5%) y 2 de más de 50 años (28.5%). Los valores conseguidos fueron:

Tabla 69. Medianas de los ítems de DO por edades.

Preguntas	18-29 años	30-40 años	41-50 años
EOP36	4.0	3.5	3.5
EOP37	4.0	3.0	3.5
EOP38	4.0	2.5	2.5
EOP39	4.0	2.5	3.5
EOP40	4.0	4.0	4.5
EOP41	4.0	3.5	3.5
EOP42	4.0	2.5	3.0
EOP43	4.0	3.0	3.5
EOP44	4.0	4.0	4.5
EOP45	4.0	3.5	3.5
EOP46	4.0	2.5	3.0
EO047	4.0	3.5	3.5
General	4.0	3.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más alta fue obtenida por el grupo de 18-29 años, con un valor de 4 en todos los ítems.

EOP por antigüedad

Los segmentos para esta variable se conformaron por una persona con un año o menos en la empresa (14.2%), 3 directivos con 1-5 años (42.9%) y otros 3 coordinadores con más de 5 años (42.9%). Los datos conseguidos fueron:

Tabla 70. Medianas de los ítems de EOP por antigüedad.

Preguntas	Un año o menos	De uno a 5 años	5 años o más
EOP36	4.0	4.0	3.0
EOP37	5.0	3.0	3.0
EOP38	4.0	3.0	2.0
EOP39	4.0	3.0	3.0
EOP40	4.0	4.0	4.0
EOP41	5.0	4.0	3.0
EOP42	4.0	3.0	3.0
EOP43	5.0	4.0	3.0
EOP44	5.0	4.0	4.0
EOP45	5.0	4.0	3.0
EOP46	5.0	3.0	3.0
EO047	5.0	4.0	3.0
General	5.0	4.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más alta fue la del directivo con menos de un año en el puesto, con 5; mientras que el más bajo fue el del grupo de 5 años o más, con 3.

El directivo con un año o menos de antigüedad presentó las 7 medianas más altas de 12 ítems totales: 37, 41, 43, 44, 45, 46 y 47. Estos resultados parecieran indicar que mientras mayor es la antigüedad, la percepción de una eficacia operacional es menor.

EOP por rango de ingresos

Los grupos de acuerdo fueron solamente dos: uno formado por 2 supervisores con sueldo entre 5 y 10 mil pesos (28.5%) y 5 con ingresos superiores a los 20 mil mensuales (71.5%). Los valores recuperados para ellos fueron los que aparecen en la Tabla 70.

Tabla 71. Medianas de los ítems de EOP por salario.

Preguntas	5-10 mil	Más de 20 mil
EOP36	4.0	3.0
EOP37	4.5	3.0
EOP38	4.0	2.0
EOP39	4.5	3.0
EOP40	4.5	4.0
EOP41	4.5	3.0
EOP42	4.0	3.0
EOP43	4.5	3.0
EOP44	4.5	4.0
EOP45	4.5	3.0
EOP46	4.5	3.0
EO047	4.5	3.0
General	4.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

De forma interesante, la mediana más alta fue para el segmento con la menor remuneración.

EOP por área de trabajo

Para esta variable se tuvieron 3 áreas: Manufactura, con 4 personas (57.2%); Administración, con 2 individuos (28.5%); y Dibujo, con un solo integrante (14.3%). Los resultados obtenidos se sintetizan en la Tabla 71.

Tabla 72. Medianas de los ítems de EOP por área de trabajo.

Preguntas	Manufactura	Administración	Dibujo
EOP36	3.5	3.5	4.0
EOP37	3.5	3.0	4.0
EOP38	3.5	2.5	2.0
EOP39	3.5	3.0	4.0
EOP40	4.0	3.5	5.0
EOP41	3.5	3.5	4.0
EOP42	3.5	3.0	3.0
EOP43	3.5	3.5	4.0
EOP44	4.5	4.0	4.0
EOP45	4.0	3.5	3.0
EOP46	3.5	3.0	3.0
EOP47	4.0	3.5	3.0
General	4.0	3.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Las medianas más altas fueron en las áreas de Manufactura y dibujo, Aunque en general puede afirmarse que existe una valoración media-alta de la EOP sin importar el área.

EOP por escolaridad

En esta última variable se tuvieron dos grupos: uno con 5 directivos con escolaridad de carrera profesional (71.5%) y dos con maestría (28.5%). Los resultados recopilados se exponen enseguida.

Tabla 73. Medianas de los ítems de EOP por escolaridad.

Preguntas	Licenciatura	Maestría
EOP36	4.0	3.5
EOP37	4.0	3.0
EOP38	3.0	2.5
EOP39	4.0	3.0
EOP40	4.0	3.5
EOP41	4.0	3.5
EOP42	3.0	3.0
EOP43	4.0	3.5
EOP44	4.0	4.0
EOP45	4.0	3.5
EOP46	3.0	3.0
EO047	4.0	3.5
General	4.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más elevada correspondió a los mandos con escolaridad de Licenciatura, con un valor de 4 en la mayoría de los ítems.

4.4.4. Resultados de las entrevistas

Para conocer más a fondo la situación en la empresa, se efectuaron 5 entrevistas: tres con empleados y dos con directivos. A continuación se hace una síntesis de los hallazgos.

1.- COMPROMISO ORGANIZACIONAL. ¿Cuáles son las razones por las que usted se ha mantenido laborando en esta empresa? Al menos describa 3 de ellas.

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Las tres condiciones es que, en primera conozco la rama en la que estoy, soldadura. La segunda es que estoy recibiendo un salario acorde a lo que desempeño. Y la tercera es que tengo confianza y comunicación con los dueños”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Por el clima laboral. Me gusta el trabajo con mi equipo, con mi jefa. Es la principal razón por la que me he mantenido, y porque es una empresa en crecimiento, lo cual permite aprender más”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Me he mantenido en la empresa, en primer lugar, por la superación personal y profesional...El segundo punto por el cual sigo aquí, es porque aún quiero escalar más, no se me ha dado pero espero escalar en rango, en ingresos. La tercera (razón de permanencia) es porque tengo una familia que proteger, la cual depende de mí. Una cuarta razón es apoyar a la empresa para que salga adelante”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “Porque el ambiente donde estoy es bueno, lo que estoy desarrollando, los conocimientos que estoy obteniendo en el trabajo también son buenos”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Me gusta el esquema de trabajo de la empresa. Me gusta el tema de que sean proyectos (sic), de que podamos atender a más de una compañía al mismo tiempo, lo cual me parece muy retador. El ritmo de trabajo acelerado me gusta personalmente... La segunda razón por la que me he mantenido es que esta empresa me ha otorgado muchas oportunidades en muchos sentidos a

nivel personal. Eso me mantiene 100% comprometida con esta compañía. Y, la tercera razón es que en el tema salarial, pues considero que estoy bastante bien”.

Interpretación 1: Puede notarse un alto grado de integración tanto de empleados como de directivos hacia su empresa. Estos comentarios demuestran que ellos verdaderamente trabajan con gusto y motivados porque encuentran un ambiente laboral agradable para el desarrollo de sus habilidades y capacidades personales y profesionales. Sin embargo, algunos sienten que no son tomados en cuenta de forma constante en la empresa, refiriendo que existe poco interés de la empresa por impulsar la motivación de sus empleados.

2.- CULTURA ORGANIZACIONAL. ¿Cuáles son los aspectos de esta empresa con los que más se identifica y con qué aspectos no se siente vinculado? Tomando en cuenta sus experiencias en esta compañía, ¿cuál es su opinión en general de esta empresa?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Desgraciadamente la empresa pone unas normas y no todas las acatan. Por tanto cuando ocurre un incidente, la empresa califica a todos los trabajadores por igual. Pienso que no es justo porque esta debería castigar a los que infringen las normas y no generalizar... (En cuanto a la percepción general de la compañía), la empresa está dentro de ciertos tabuladores, que se han quedado rezagados en cuanto a las prestaciones. La gente ya está un poco inconforme porque no hay una motivación. La empresa nos prometió hace cinco años que iba a haber mejores prestaciones, premios a la productividad, incentivos, pero no ha habido nada, ni aumentos”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Los aspectos con lo que más me relaciono con la empresa son los valores: la riqueza, porque se busca realizar el trabajo para obtener un mayor poder adquisitivo; también en lo que es trabajo en equipo; también con la parte de desarrollo; y actuar rápido ante problemas, que es mucho trabajar en equipos (sic). Con la parte con la que no me identifico es el aspecto de la capacitación. Pienso que en esta parte estamos muy débiles, pues solo se realiza cuando un cliente lo requiere, y sólo para ciertos empleados o un área determinada. Siento que es una

muy buena empresa, pero siento que falta desarrollar más la parte de capacitación, que es lo más débil que tenemos”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Me siento identificado con los procesos de producción en la organización en cuanto a la cuestión de fabricación, manejo de la información y obtención de datos para que el producto salga adecuadamente, en orden, a tiempo, y con los requerimientos del cliente. Con lo que no me identifico es que hay algunos procesos en los que uno se siente desplazado con poca capacidad de representación y de ser tomado en cuenta. De ahí que la capacitación sea muy necesaria para que nosotros (los trabajadores) podamos inmiscuirnos en algunos aspectos, pues varios procesos se han dominado, pero otros no. (Mi concepción general de esta empresa) es que una compañía que ofrece mucho, siempre y cuando tenga uno ese interés (por crecer)”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “Los aspectos con los que me identifico de la empresa son: la innovación, normalmente buscamos innovar en los productos que realizamos; el que dan oportunidad a los jóvenes para la toma de decisiones y el desarrollo. En los que no me identifico, son básicamente temas de comunicación; desde mi punto de vista podrían comunicarse más cosas hacia la organización, hacia los empleados, que a veces no se toman en cuenta. En general se me hace una empresa con mucho valor en el mercado”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Debido a que el ritmo de trabajo de esta compañía es muy acelerado hay que ser multifacéticos, hay que estar llevando más de un proyecto a la vez. Digamos que en ese sentido me siento muy identificada porque me gusta hacer muchas cosas al momento... Otro valor con el que me identifico es con el de la riqueza. Generar riqueza en esta compañía es producir riqueza para todos, no nada más para los accionistas o los dueños... Con respecto a la parte con que no me identifico, creo que hay muchas cosas que no funcionamos al trabajar en equipo; hay veces que los departamentos trabajamos en contra, como cuando alguien dice ‘yo ya te lo di y es tu bronca’. Con esa parte no me identifico porque considero que deberíamos hacer más para darle al otro lo que realmente necesita. Pasa mucho también que la industria hay poco sentido de servicio al cliente. Vengo de trabajar 10 años en otra empresa en (el área) de servicio al cliente y aquí nadie se comporta bajo ese esquema. Los demás lo ven como si

fuera otro departamento, pero realmente todos somos clientes internos, y por eso es importante nuestra respuesta al cliente”.

Interpretación 2: Es curioso comentar que mientras algunos empleados y directivos ven sus labores de forma positiva y confiada, otros están enfocados en ver cómo pueden subsistir en una empresa llena de problemas. Parecería que trabajan para compañías diferentes, lo que habla de políticas desiguales y privilegios en las distintas áreas, lo cual se refleja en conflictos constantes entre trabajadores, administrativos y directivos. Varios empleados y una directiva reconocen la necesidad de mejorar la comunicación y eficiencia entre los equipos de trabajo.

3.- DESARROLLO HUMANO. ¿Cuáles son los aspectos que más le hacen disfrutar de su trabajo en esta compañía? ¿Cuáles son los aspectos que le desagradan al llevar a cabo sus actividades en esta empresa?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Lo que me motiva a mí es el trabajo en esta rama, porque son pruebas para seguir avanzando y darse cuenta de que uno es capaz de lograrlas... desgraciadamente a veces nos falta la herramienta, los materiales. Lamentablemente aquí no hay una capacitación directa con el trabajador. Otra cosa es que nos mandan a hacer trabajos y no checan antes si hay los materiales adecuados para hacer ese proyecto; y como no hay materiales, uno se queda a la mitad”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Lo que me gusta de mi trabajo día con día, es colaborar con mi jefa y con mi compañero. El horario de trabajo también me gusta. Me gusta la parte de reclutamiento. Me gusta que hago un poco de todo en la aparte de recursos humanos. Lo que no me gusta es que, a veces, no puedo responderles rápidamente a los trabajadores en sus dudas. A veces la gente piensa que yo les puedo aumentar el salario y no ven el desarrollo que tengo que hacer. No me agrada no poderles ayudar tan rápido, ni darles respuestas rápidas. Tampoco me gusta que muchas veces los trabajadores tienen muy buenas ideas, y aunque yo las comente con mi jefa directamente, en muchas ocasiones sólo se quedan en la plática”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Los procesos que más me agradan son los de fabricación... donde llevamos todo el manejo de información, el desarrollo, la adquisición de los productos y de las materias primas para poder sacar el producto, y hasta los momentos finales cuando llegan detalles de información para montajes, envíos, etc... A veces es un poco complicado establecer esa comunicación para sacar el trabajo. No quiero caer en acusaciones, pero a veces tenemos que preguntarle a otras personas y no a nuestro gerente; si el vínculo con él fuera más cercano, los procesos serían más efectivos y más eficientes, de mejor calidad”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “De las cosas que más me gustan de mi trabajo, es que no es rutinario, no siempre hago lo mismo, todos los días llegan cosas diferentes; tenemos una gran variedad de clientes, diferentes tipos de industrias, lo cual hace mi trabajo un poco diverso. Otro aspecto es que tengo ciertas libertades por el trato y por la confianza en que puedo tomar ciertas decisiones tanto en el trabajo como en lo personal”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Los aspectos que más me gustan de trabajar aquí son, primero, que hay una gran diversidad de cosas que hacer; segundo, que recursos humanos realmente tiene participación en la operación. Somos parte de la toma de decisiones y somos parte de la cara al cliente. Tenemos incluso un área que se llama *Servicios*, que es la parte de mantenimiento, en donde recursos humanos se sienta a hablar con los clientes de cosas de la compañía”.

Interpretación 3: Varios directivos y empleados consideran que sus talentos sí son apreciados por sus jefes, además de llevar una buena relación con ellos, lo cual les genera la posibilidad de interactuar efectivamente con elementos de otras áreas operativas gracias al tamaño de la empresa. No obstante, existe un problema latente en sus respuestas: en la empresa hay desunión entre las distintas áreas e incluso se nota la falta de equipos de trabajo integrados; además, al enfocarse más en cumplir los requerimientos de los clientes, no están comprendiendo las necesidades operativas y humanas de su personal, quienes desean ser

tomados en cuenta en las decisiones. A empleados y directivos les agrada la idea de generar riqueza para todos y poder obtener mejores salarios, pero reconocen que una de las mayores debilidades de la empresa es su falta de una capacitación.

4.- DESARROLLO HUMANO. Durante el período que ha laborado usted para esta empresa, ¿en qué aspectos profesionales y personales considera que ha mejorado?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “He mejorado mucho porque mi experiencia ha aumentado en esta rama. Como nos dedicamos (a la fabricación de equipos) al aire acondicionado, éste abarca muchas funciones: a veces ala hago de eléctrico, a veces de ensamblador, de plomero, a veces de soldador... Yo pienso que mi capacidad es un poco mejor que la de otros, lo cual me permite competir y estar delante de aquellos (sic)”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Me ha ayudado a tener mayor conocimiento sobre el área que manejo, que es recursos humanos; he aprendido mucho en la parte de nóminas y de reclutamiento, que son las partes en las más me he desarrollado. También he mejorado en el aspecto de tener mayor comunicación con la gente de manufactura”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “En los aspectos personales que he mejorado, tiene que ver mucho el conocimiento de personas, gente de calidad, incluyendo a mis jefes, a los dueños de la empresa, quienes nos dan una mejor idea (de nuestro trabajo)”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “En los aspectos profesionales que he mejorado, el primero es el conocimiento que he adquirido; ahora me siento mucho más preparado en el trabajo que realizo, cuando voy con clientes me siento mucho más confiado en que puedo tomar decisiones y realizar el trabajo. Estoy mejorando y voy obteniendo más conocimientos. En el ámbito personal he crecido también en cuanto a mis formas de comportamiento”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “A nivel profesional he mejorado mucho en la parte técnica. De cuando llegué, ahora tengo

muchas habilidades técnicas muy diferentes (sic). Antes me centraba en el desarrollo humano y en la capacitación, en cambio hoy estoy en la parte legal-administrativa, lo técnico. He mejorado muchísimo en esa parte, pero he mejorado en las habilidades ‘blandas’ como la negociación, la administración de personal, la cuestión de la comunicación, en el *ser multitask*.

Interpretación 4: Todos concuerdan en que la empresa en crecimiento constante lo cual les permite desarrollar actividades nuevas e interesantes, adquiriendo una mayor experiencia profesional, lo cual los mantiene contentos y tranquilos tanto en el aspecto profesional como en el personal.

5.- BUEN TRATO LABORAL. En su opinión, ¿la empresa lo valora adecuadamente y lo trata con aprecio? ¿Por qué lo considera así?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Los dueños me tienen mucha confianza por ser una persona capaz de resolver los problemas que se suscitan en el campo. Desgraciadamente nuestros jefes inmediatos a veces no toman en cuenta nuestras opiniones... Por ellos incurrimos en errores que se podrían haber evitado”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Yo siento que sí soy valorada. También siento que hay buen trato en la relación directa con mi jefa; hay cosas en las que no estoy 100% de acuerdo, pero en general yo siento que sí, me gusta el trato que me da la empresa, porque me ha apoyado en cuestiones personales; porque cuando tengo algunas ideas, sí me dejan a veces implementarlas, no todas pero algunas sí”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “En lo particular, yo no vengo a que me estimulen o que me feliciten por el trabajo que hago bien. Obviamente me van a regañar por el trabajo que haga mal, pero sí ha habido ocasiones en las que son más reiterativos los malos tratos cuando haces mal las cosas, pero no han sido de gran impacto. A veces es nada más es el pretexto para aminorar a alguien. Siento que ahí existe una desigualdad”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “Hablando solamente de mí, la empresa sí me valora y me trata con aprecio, porque la

empresa al no ser tan grande, los tratos son más personales y con el día a día, surgen relaciones de amistad, que van más allá de trabajo”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Sí me valoran, yo creo que hasta de más. Creo que mis resultados los aprecian muchísimo. Me siento muy considerada en esta compañía”.

Interpretación 5: La mayoría sí se sienten valorados y bien tratados, a pesar de las problemáticas inherentes a sus responsabilidades. No obstante, algunos señalan actitudes arbitrarias y tratos desiguales por parte de sus superiores.

6.- CRECIMIENTO PROFESIONAL. ¿Sus metas y expectativas profesionales a futuro coinciden con los objetivos y planes de la empresa? ¿Por qué lo considera así?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Muchas veces aquí (en la empresa) sólo trabajamos con base en una rutina, sin un incentivo ni una motivación para ‘más adelante’, Por lo cual uno empieza a buscar otras opciones. Yo pensaría en quedarme, pero desgraciadamente nos están quitando (el pago por) el tiempo extra, que es lo que nos ayudaba y nos pega en la economía familiar”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “No, no me veo, porque ya no hay más (puestos) a dónde escalar. Creo que ya me desarrollé lo suficiente y debo seguir buscando. Mis metas son una coordinación para enfocarme sólo en capacitación, desarrollo o reclutamiento de una manera más especializada”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “(En cuanto a) mis metas profesionales, no me veo quedándome aquí en la empresa. No es mi giro, pero mientras esté acá daré el 100%. Mis metas son crear mi propia empresa, sino en la arquitectura y la construcción”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “Mis objetivos y mis metas sí coinciden con los de la empresa, puesto que yo me estoy visualizando en un puesto de mayor rango”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Yo creo que sí coinciden (los objetivos propios con los de la empresa), en el tema de seguirme

desarrollando en esta empresa de manera horizontal; sin embargo, pensando en el crecimiento vertical, creo que ya no, pues no hay una dirección en la que pueda ser competente en esta compañía, porque no soy una ingeniero, y para poder subir necesitaría de esa parte técnica. Por eso en el mediano y largo plazo ya no van a coincidir (mis metas con las de la empresa)”.

Interpretación 6: Es notorio que la mayoría de los trabajadores no se visualizan a largo plazo en la empresa, ya sea por falta de oportunidades para crecer, por la sensación de que no es su área o por considerar que no están recibiendo las prestaciones y los salarios que requieren. Esto afecta en gran medida el CO y complica las posibilidades de la compañía de planear en equipos de trabajo a largo plazo.

7.- RETROALIMENTACIÓN JEFES-TRABAJADORES. ¿Piensa usted que la comunicación entre los mandos directivos y los empleados es efectiva, empática y funcional, o piensa que requiere cambios? ¿En qué aspectos se fundamenta su opinión?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Lamentablemente no hay una comunicación viable. Comentaba en respuestas anteriores que nosotros tenemos un supervisor de taller, pero este sólo es un ‘títere’ del gerente de producción; dicho gerente no sigue un planteamiento (sic). Desgraciadamente no hay una retroalimentación constante; por ejemplo lo que es (el trabajo del departamento de) diseño en varias ocasiones tiene errores, que no se ven hasta que se termina de fabricar el producto. Lo ideal es que se cheque todo (el proceso) para que salga bien el producto, pero lamentablemente la comunicación no es correcta”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Sí (hay buena comunicación) en mi área, creo sí hay mucha retroalimentación, entre mi jefa mi compañero y yo, porque entre los tres hacemos juntas, platicamos de los temas, resolvemos dudas. Lo que no creo es que la hay dentro de las áreas. La empresa tiene áreas en las que no hay jefes que verdaderamente retroalimenten a sus equipos; un ejemplo directo sería manufactura, ya que ahí los supervisores con la gente operativa no están al 100% comunicado.

También (falta comunicación) entre las mismas áreas, a veces internamente sí, pero en forma de área o departamento, que es algo que les hace falta mucho”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Creo que sí requiere modificaciones, para que exista retroalimentación. Hoy en día hay muchos aspectos que se quedan en el aire, por ambas partes. Si alguien desarrolla algo o innova algo, simplemente se hace pero no va más allá, no se vuelve un proceso general. De igual forma dentro de fabricación y otros procesos hubo algún error en campo o en taller, si hubo una modificación jamás o pocas veces llega esa modificación”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “En lo personal creo que hay una buena comunicación, sin embargo, veo que hacia los empleados no hay buena comunicación (sic)... Creo que se puede mejorar teniendo buenas herramientas de comunicación, de delegación de trabajo, de la toma de decisiones en conjunto; quizás tomar un poco más en cuenta las opiniones de los empleados”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Yo creo que tenemos un gran problema de comunicación, entre jefes y subordinados en todos los niveles. Salvo los que tenemos jefes con habilidades de comunicación, la mayoría de nosotros el 90%, somos bastante deficientes en la forma en cómo nos comunicamos. No hay comunicación de objetivos. No hay retroalimentación en cuanto al desempeño de la gente. No somos buenos comunicándonos en esta empresa, en general”.

Interpretación 7: Tanto empleados y directivos reconocen serios problemas de comunicación dentro de la empresa por la falta de retroalimentación, no escuchar recomendaciones, no tener una cultura de atención a clientes internos o considerar políticas unidireccionales, basadas en la autoridad. La comunicación efectiva y eficiente es, quizá, el mayor punto pendiente para el desarrollo completo de la compañía.

8.- POLÍTICAS ORGANIZACIONALES. ¿Cuáles piensa que son los lineamientos de la empresa que considera están potencializando sus logros? En contraste, ¿cuáles piensa que son las directrices institucionales que están limitando el crecimiento de la compañía?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Nuestros jefes no tienen la manera o el coeficiente (intelectual) para tratar a los trabajadores, piensan que todos son unos inútiles, que no entienden; no es la forma de expresarse hacia nosotros. A veces una palmada es mucho mejor que darte las gracias. En todos los años que llevo acá, jamás ninguna persona me ha dicho ‘gracias, hiciste un gran trabajo’. Yo pienso que a veces es más redituable que nos den las gracias o que nos feliciten por nuestro trabajo. Aquí la situación es siempre el trato de los supervisores o gerentes hacia los trabajadores. Desgraciadamente sí hay una distancia muy grande. Ellos piensan que por estar en un puesto pueden sobajar al trabajador y mantenerlo en un cierto nivel para que no pueda desplazarnos”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Realmente no hay una política que nos haga hacer más fácil nuestro trabajo; hay valores que cuando ingresamos nos explican, que nos permite motivarnos, como la riqueza, el trabajo en equipo, pero una política (para incentivar el buen trabajo) no la tiene, o no se ha establecido. Sí tienes una buena idea y la desarrollas, puede suceder que en algún momento sí puedas recibir un incremento salarial, pero no hay una regla para todos. Lo que limita (el desarrollo laboral) es que precisamente no hay políticas ni lineamientos que resulten en una mejora en el trabajo de los empleados. No existe un premio por puntualidad, o un premio por ideas de mejora. Esto provoca que la gente se ahorre sus ideas (sic), se ahorre dar un plus en su trabajo”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Respecto a los estatutos para mejorar para mejorar o para que seamos más productivos, si existen yo no los he visto. Hubo un periodo en el que venía todos los sábados y nunca lo vi reflejado en mi nómina. Por eso he optado por algunos cambios, de manera que pueda yo ocupar esos tiempos para otro tipo de producción personal... Como tal no existe un registro que diga “trabajé tantas horas extras”, como sí lo hay dentro del taller; para nosotros como empleados no existen esos incentivos a menos que lo reflejen en las utilidades o en los aguinaldos”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “En primer lugar, la empresa está impulsando a su personal interno; los puesto de mayor rango se tienen que cubrir con personal interno, que se va desarrollando dentro de la empresa”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Aquí soy la que tiene que aplicar las políticas y los reglamentos de esta compañía; por lo tanto, estas me ayudan (a establecer normas), sin importar el rango, sin importar si son amigos o no lo son. Sin embargo hay una política que, aunque no esté escrita, es parte de esta compañía: todos tenemos que ver lo que “sale por la puerta” y la manera en cómo contribuimos. Una de las directrices que afecta mi trabajo y que está establecido en todos los reglamentos, fuera del sistema de control de calidad, todo tiene que ser consultado con los directores, todo, por más mínimo que sea. Esto considero que se debe a que haya una expectativa (de los mandos superiores) de que no se va a tomar la dirección correcta. Por eso como todo tiene que pasar por ellos, se obstaculizan las cosas”.

Interpretación 8: Dicha empresa ha caído en la creación de prácticas de desigualdad en el pago de las horas extras, en las que incluyen exclusivamente al personal de taller dejando fuera a otros trabajadores administrativos o de otras áreas que se requiere que asistan por varias horas en fines de semana. Por otra parte, se reconoce que hay políticas de la empresa que son altamente efectivas, como cubrir puestos de gran jerarquía dentro de la compañía con el personal interno que ha sido capacitado para ese fin. Sin embargo, varios empleados señalan que hace falta una mayor reglamentación y que ésta sea adaptada a las necesidades de las distintas, pues en algunas situaciones únicamente están complicando las labores.

9.- EFICACIA ORGANIZACIONAL. ¿En qué aspectos técnicos, administrativos, económicos y sociales considera que la empresa ha alcanzado un alto grado de eficacia?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “(En la empresa) lamentablemente, hay dos corrientes: una que es el ingeniero Galván, que es calidad total; y otra que es la del ingeniero Rodolfo, que él se va por cantidad. Son dos ramas muy diferentes, pues acatas calidad o acatas cantidad. Entonces este factor está poniendo en riesgo la calidad de la empresa porque o haces cantidad o haces calidad”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Un proceso que efectuamos muy rápido es el pago de las horas extras. Ellos (los trabajadores)

llenar un reporte, lo cual hace que yo pueda hacer más rápido el conteo de las horas extras y nada más se saca, con un reloj checador la puntualidad (sic). Así es muy rápido que yo pueda hacer el pago semanal. En vacaciones pasa lo mismo, porque se les autoriza con una semana de anticipación, pues ya existe un formato que los trabajadores deben usar como regla. Esto permite llevar un control perfecto de tomas en cuenta de las vacaciones (sic)”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Efectivamente la empresa se ha preocupado en desarrollar sus procesos con capacitaciones de producción, algunas han funcionado y otras no, pero sí nos han dado una idea de cómo debemos desarrollar los procesos de fabricación... Donde yo estoy directamente, sí he ayudado a cumplir con los tiempos de entrega, incluso con la calidad o la supervisión en la que hoy en día estamos inmiscuidos”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “Estos aspectos están en la parte técnica y de desarrollo de ingeniería, en donde se ha trabajado mucho en tener lineamientos que nos permiten trabajar de manera más eficiente; lo que sí hemos logrado es conseguir eficientar cada etapa del proceso en la fabricación de un producto o (en la realización de) un servicio”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “Creo que la parte de manufactura (es la que ha mejorado más en su eficiencia), pues hace unos años estaba muy desorganizada. Creo que todos los días lo que vamos mejorando, es lo que se refiere a la respuesta rápida al cliente y creo que es lo que nos hace diferenciarnos de otras compañías similares a la nuestra”.

Interpretación 9: Se coincide tanto entre empleados como entre directivos que es en el área de manufactura donde más ha incrementado la eficacia de la empresa. Algo positivo es que todos se sienten orgullosos de su participación dentro de la empresa, al haber trabajado en retos y proyectos que permiten eficientar la producción, porque saben que ellos han jugado papeles importantes en estos logros, lo cual los ha ayudado a buscar superar sus propias capacidades.

10.- PRODUCTIVIDAD. Desde su punto de vista, ¿la empresa está logrando sus metas industriales, económicas y de posicionamiento de marca? ¿En qué evidencias sustenta esta opinión?

Empleado 1 (Masculino, 49 años, 30 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “*La empresa no sufrió tanto para levantarse, porque casi todos los trabajadores vienen de otra empresa, porque ésta se declaró en quiebra. Por eso, la empresa crece por la experiencia y capacitación que traía cada trabajador*”.

Empleado 2 (Femenino, 27 años, 7 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “*Sí se están alcanzando todos los objetivos y metas planteados por la organización, porque hay nuevos clientes, y cada vez con más grandes potenciales: AUDI, Volkswagen, Nissan. También hay nuevos proyectos con están empresas, ya no somos una compañía que es “tercera”, pues ahora el trato es directo con el cliente*”.

Empleado 3 (Masculino, 45 años, 25 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “*Respecto al punto de la productividad, como nosotros no estamos en un área de producción de fabricación, no sabemos. Por lo poco que he visto, vamos a un buen nivel, pero desconozco esos niveles. No nos comunican las metas de la empresa*”.

Directivo 1 (Masculino, 29 años, 8 años de experiencia, 6.5 años de antigüedad): “*Al día de hoy, las metas que se plantearon al mediano plazo, el año pasado, sí se están cumpliendo. (Esto se sustenta en que) se obtuvieron los proyectos que se plantearon; se estableció que se debían terminar en ciertos tiempos y bajo determinadas circunstancias, monetariamente y del personal. La empresa sí está creciendo, tanto en la parte financiera como en ventas*”.

Directivo 2 (Femenino, 33 años, 14 años de experiencia, 4 años de antigüedad): “*Sí, sí estamos logrando las metas que se pretende alcanzar... Los números obtenidos “se ven con bastante buena cara”, incluso vamos delante de lo que se esperaba, y no sólo en el tema de la facturación, sino también en el de la rentabilidad... Hace 3 años estuvimos en una crisis fuertísima, estuvimos a punto de desaparecer como compañía y hoy, dos o tres años después ya le dimos la vuelta, lo dicen los números, lo dicen los procedimientos, lo dice la estabilidad de la gente y lo dicen los proyectos que hoy tenemos. Traemos los proyectos con las industrias más importantes en nuestro ramo. Eso nos dice que ya “le dimos la vuelta al barco” en tres*

años. Sí, sí está creciendo (esta empresa) en todos los aspectos. Está creciendo en el aspecto financiero, en su sistema de calidad (en la forma en cómo está ordenada), está creciendo en la forma en cómo todo se hace; estamos creciendo en personal, y en personal adecuado; estamos creciendo en el tipo de cosas que hacemos”.

Interpretación 10: A varios empleados no se les comunican las metas de la empresa, por lo que no se sienten que haya un ambiente incluyente. No obstante, todos están de acuerdo en que se han conseguido los objetivos institucionales, sobre todo en cuanto al cumplimiento de tiempos de entrega y la logística general de la producción, aunque sigue estando pendiente la valoración de los empleados y la creación de un ambiente laboral sano.

4.5. Caracterización de la Pyme manufacturera 3

La tercera empresa estudiada fue la textil. Esta compañía está dedicada al teñido y estampado de telas. Actualmente (2016) cuenta con aproximadamente 50 empleados. Las entrevistas y encuestas fueron aplicadas el mismo día: el 23 de julio de 2016. A propósito de ello, se encuestó a 9 empleados y 3 directivos, y se efectuaron entrevistas con 3 trabajadores y un supervisor. Los datos encontrados se exponen enseguida.

4.5.1. Resultados de la encuesta de Compromiso Organizacional

A partir de los 9 encuestados se extrajeron los siguientes datos para las preguntas de CO:

Tabla 74. Medianas totales de los ítems de CO.

Preguntas	Mediana
CO1	4.0
CO2	4.0
CO3	1.0
CO4	4.0
CO5	4.0
CO6	4.0
CO7	4.0
CO8	4.0
CO9	4.0
CO10	3.0
CO11	4.0
CO12	5.0
CO13	3.0
CO14	4.0
CO15	3.0
General	4.0

Su mediana general fue de 4; lo cual indica una concepción media-alta del CO entre los trabajadores y la compañía. El mayor valor se obtuvo en el ítem 12 (buenas prestaciones) y el valor menor correspondió al ítem 3 (apoyo adicional sin pago).

CO por género

Tabla 75. Medianas de los ítems de CO por género.

Preguntas	Femenino	Masculino
CO1	4.0	4.5
CO2	4.0	4.0
CO3	1.0	1.0
CO4	3.0	5.0
CO5	4.0	4.5
CO6	4.0	4.0
CO7	3.0	4.5
CO8	4.0	5.0
CO9	4.0	5.0
CO10	3.0	3.5
CO11	4.0	4.5
CO12	5.0	5.0
CO13	3.0	3.0
CO14	4.0	4.0
CO15	2.0	3.0
General	4.0	4.0

En el segmento por género, no hubo diferencia entre las medianas de masculino y femenino.

CO por edades

En lo referente a este comparativo, se distinguieron dos grupos: 6 personas entre 18-29 años (66.7%) y 3 de 41-50 años (33.3%). Los valores recopilados fueron los siguientes:

Tabla 76. Medianas de los ítems de CO por edades.

Preguntas	18 -29 años	41-50 años
CO1	4.0	4.0
CO2	4.0	4.0
CO3	1.0	1.0
CO4	3.0	5.0
CO5	4.0	5.0
CO6	4.0	5.0
CO7	3.0	5.0
CO8	4.0	5.0
CO9	4.0	5.0
CO10	3.0	4.0
CO11	3.5	5.0
CO12	4.5	5.0
CO13	3.0	5.0
CO14	4.0	5.0
CO15	3.0	2.0
General	3.5	5.0

La mediana más alta fue para la población de mayor edad, con un valor de 5. Con respecto a los valores que hicieron la diferencia, en diez de quince cuestiones los trabajadores entre 41-50 años tuvieron las medianas más altas. Destacándose 2 ítems por haber sido los que obtuvieron los valores más bajos, 3 (trabajo gratuito para apoyar a la empresa) y 15 (posibilidad de cambio a otra compañía). Estos resultados, permiten inferir que hay un mayor CO entre los empleados más maduros.

CO por antigüedad

Para esta variable hubo 3 grupos: 7 personas con un año o menos (77.8%), 1 con 1-5 años (11.1%) y otra con más de 5 años de antigüedad (11.1%). Los resultados hallados son los que se muestran en la Tabla 77.

Tabla 77. Medianas de los ítems de CO por antigüedad.

Preguntas	Un año o menos	1 a 5 años	Más de 5 años
CO1	4.0	5.0	5.0
CO2	4.0	5.0	5.0
CO3	1.0	1.0	1.0
CO4	3.0	5.0	5.0
CO5	4.0	4.0	4.0
CO6	4.0	4.0	4.0
CO7	3.0	4.0	5.0
CO8	4.0	5.0	4.0
CO9	4.0	5.0	4.0
CO10	3.0	3.0	5.0
CO11	4.0	4.0	4.0
CO12	5.0	5.0	5.0
CO13	3.0	3.0	3.0
CO14	4.0	4.0	4.0
CO15	2.0	3.0	5.0
General	4.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los resultados obtenidos muestran que no se encontró diferencia entre las medianas de las distintas categorías por antigüedad.

CO por rango de ingresos

Los grupos formados para esta variable estuvieron compuestos por 4 personas con rango de ingresos de 0-5 mil pesos (44.4%), y 5 individuos con ganancias de 5-10 mil (55.6%). Los valores recuperados se exhiben en la Tabla 78.

Tabla 78. Medianas de los ítems de CO por rango de ingresos.

Preguntas	0-5 mil	5-10 mil
CO1	4.0	4.0
CO2	3.5	4.0
CO3	1.5	1.0
CO4	3.0	5.0
CO5	4.0	4.0
CO6	4.0	4.0
CO7	3.0	5.0
CO8	4.0	5.0
CO9	4.0	4.0
CO10	3.0	4.0
CO11	3.5	5.0
CO12	4.5	5.0
CO13	3.0	3.0
CO14	4.0	4.0
CO15	2.5	3.0
General	3.0	4.0

La mediana más alta se obtuvo en el rango de ingreso entre cinco y diez mil. Los ítems que hicieron la diferencia fueron: 4 (valores y metas en línea con la empresa), 7 (adopción de planes y principios de la compañía por parte de los empleados), 8 (lealtad a la empresa), y 11 (salarios adecuados).

CO por área de trabajo

Dentro de este rubro, hubo 3 trabajadores en el área de Manufactura (33.3%) y 6 en la de Administración (66.7%). Los datos conseguidos se reportan en la Tabla 79 en la siguiente página.

Tabla 79. Medianas de los ítems de CO por área de trabajo.

Preguntas	Manufactura	Administración y Almacén
CO1	5.0	4.0
CO2	5.0	3.5
CO3	1.0	1.0
CO4	5.0	3.0
CO5	4.0	4.0
CO6	5.0	4.0
CO7	5.0	3.0
CO8	5.0	4.0
CO9	4.0	4.0
CO10	5.0	3.0
CO11	5.0	3.5
CO12	5.0	4.5
CO13	5.0	3.0
CO14	5.0	4.0
CO15	2.0	3.0
General	5.0	3.0

La mediana más alta correspondió al grupo de Manufactura, con 5. Los ítems que hicieron la diferencia fueron: 2 (los trabajadores se sienten contentos de laborar en la empresa), 4 (valores y metas en línea con la empresa), 7 (adopción de planes y principios de la compañía por parte de los empleados), 8 (lealtad a la empresa), 10 (compromiso con la empresa por haberlos contratado) y 13 (recompensas en el trabajo).

Estos resultados muestran que existe ligeramente un mayor compromiso organizacional por parte de los empleados de Manufactura.

CO por escolaridad

La división de acuerdo a esta variable arrojó los siguientes grupos: una persona con educación Secundaria (11.1%), 6 con Bachillerato/ Técnica (66.7%) y 2 con carrera Profesional (22.2%). Las medias para cada uno de los ítems se presentan en la tabla que aparece debajo.

Tabla 80. Medianas de los ítems de CO por escolaridad.

Preguntas	Secundaria	Bachillerato/ Técnico	Licenciatura
CO1	5.0	4.0	4.5
CO2	5.0	3.5	4.5
CO3	1.0	1.0	1.0
CO4	5.0	3.5	3.5
CO5	4.0	4.0	3.0
CO6	4.0	4.0	3.5
CO7	5.0	4.0	3.5
CO8	4.0	4.5	4.5
CO9	4.0	4.0	4.0
CO10	5.0	3.5	2.5
CO11	4.0	4.5	3.5
CO12	5.0	5.0	4.0
CO13	3.0	4.0	3.0
CO14	4.0	4.0	3.5
CO15	5.0	2.0	3.0
General	4.0	4.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Las medianas más altas correspondieron a la persona con Secundaria, y el segmento con Bachillerato / Técnica; lo que en general muestra un patrón de valoración del CO medio-alto.

4.5.2. Resultados de la encuesta de Desempeño Organizacional

Dicho cuestionario también se aplicó a 9 trabajadores. Sus resultados globales fueron los siguientes:

Tabla 81. Medianas totales de los ítems de DO.

Preguntas	Mediana
DO16	4
DO17	2
DO18	3
DO19	3
DO20	4
DO21	4
DO22	4
DO23	4
DO24	5
DO25	4
DO26	5
DO27	5
DO28	4
DO29	5
DO30	4
DO31	4
DO32	4
DO33	4
DO34	4
DO35	3
General	4

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana general fue medio-alta. Los valores más altos se obtuvieron en los ítems 24 (comunicación adecuada para la consecución de las metas), 26 (contribución de los trabajadores para consolidar la empresa), 27 (respuesta rápida y eficaz de los trabajadores para atender clientes), y 29 (empleados capacitados); mientras que el mínimo se encontró en el ítem 17 (participación en la solución de problemas económicos de la empresa).

DO por género

Los segmentos se dividieron en 5 hombres (55.5%) y 4 mujeres (44.5%). Los datos recopilados se exponen en la Tabla 82.

Tabla 82. Medianas de los ítems de DO por género.

Preguntas	Masculino	Femenino
DO16	4.0	3.5
DO17	3.0	1.5
DO18	3.0	3.0
DO19	3.0	4.0
DO20	4.0	5.0
DO21	4.0	4.5
DO22	3.0	4.5
DO23	4.0	4.5
DO24	4.0	5.0
DO25	4.0	5.0
DO26	4.0	5.0
DO27	5.0	5.0
DO28	3.0	4.0
DO29	4.0	5.0
DO30	4.0	4.5
DO31	4.0	4.5
DO32	4.0	4.5
DO33	3.0	4.5
DO34	3.0	4.0
DO35	3.0	3.0
General	4.0	4.0

No se encuentra diferencia entre las medianas de género masculino y femenino.

DO por edades

En este comparativo hubo dos grupos: 6 personas entre 18-29 años (66.7%) y 3 de 41-50 años (33.3%). Los valores recuperados se exponen enseguida.

Tabla 83. Medianas de los ítems de DO por edades.

Preguntas	18-29 años	41-50 años
DO16	3.5	5.0
DO17	2.5	1.0
DO18	3.0	3.0
DO19	3.0	5.0
DO20	4.0	5.0
DO21	4.0	5.0
DO22	3.5	5.0
DO23	4.0	5.0
DO24	4.0	5.0
DO25	4.0	5.0
DO26	3.5	5.0
DO27	4.5	5.0
DO28	3.0	4.0
DO29	3.5	5.0
DO30	3.5	5.0
DO31	3.5	5.0
DO32	3.5	4.0
DO33	3.0	4.0
DO34	3.5	5.0
DO35	3.5	3.0
General	3.5	5.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más alta fue para los empleados de 41-50 años. En 14 de las 20 cuestiones, los empleados de mayor edad tuvieron el valor más alto. Tales valoraciones demuestran que la edad es una variable que sí influye en la percepción del DO.

DO por antigüedad

Los datos obtenidos para este comparativo fueron los siguientes:

Tabla 84. Medianas de los ítems de DO por antigüedad.

Preguntas	1 año o menos	1 - 5 años	Más de 5 años
DO16	3.0	4.0	5.0
DO17	2.0	3.0	1.0
DO18	3.0	4.0	1.0
DO19	3.0	5.0	4.0
DO20	4.0	5.0	5.0
DO21	4.0	5.0	4.0
DO22	4.0	4.0	4.0
DO23	4.0	4.0	5.0
DO24	4.0	5.0	5.0
DO25	4.0	5.0	4.0
DO26	4.0	5.0	5.0
DO27	5.0	5.0	5.0
DO28	3.0	4.0	5.0
DO29	4.0	5.0	5.0
DO30	4.0	4.0	5.0
DO31	4.0	4.0	5.0
DO32	4.0	5.0	5.0
DO33	4.0	5.0	3.0
DO34	4.0	4.0	3.0
DO35	3.0	5.0	4.0
General	4.0	5.0	5.0

Hubo 3 grupos: 7 personas con un año o menos (77.8%), 1 con 1-5 años (11.1%) y otra con más de 5 años de antigüedad (11.1%). Las medianas más altas se encontraron con los individuos de 1-5 años de antigüedad y con más de 5 años. Sin embargo, en general el DO se observa alto se presume una estimación media-alta del DO de esta compañía.

DO por rango de ingresos

Los grupos formados para esta variable estuvieron compuestos por 4 personas con rango de ingresos de 0-5 mil pesos (44.4%), y 5 individuos con ganancias de 5-10 mil (55.6%). Los datos recabados fueron los siguientes:

Tabla 85. Medianas de los ítems de DO por rango de ingresos.

Preguntas	0- 5 mil pesos	5 -10 mil pesos
DO16	3.0	5.0
DO17	3.0	1.0
DO18	3.0	2.0
DO19	3.0	4.0
DO20	4.0	5.0
DO21	4.0	4.0
DO22	3.5	5.0
DO23	4.0	5.0
DO24	4.0	5.0
DO25	3.5	5.0
DO26	3.5	5.0
DO27	4.5	5.0
DO28	3.0	4.0
DO29	3.5	5.0
DO30	3.5	5.0
DO31	3.5	5.0
DO32	3.5	4.0
DO33	3.5	4.0
DO34	4.0	3.0
DO35	3.5	3.0
General	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No se tuvo diferencia entre las medianas por rango de ingresos.

DO por área de trabajo

Para esta variable, hubo 3 trabajadores en el área de Manufactura (33.3%) y 6 en la de Administración (66.7%). Los datos recuperados se muestran en la Tabla 86.

Tabla 86. Medianas de los ítems de DO por área de trabajo.

Preguntas	Manufactura	Administración y almacén
DO16	5.0	3.0
DO17	1.0	2.5
DO18	1.0	3.0
DO19	4.0	3.0
DO20	5.0	4.0
DO21	5.0	4.0
DO22	5.0	3.5
DO23	5.0	4.0
DO24	5.0	4.0
DO25	5.0	4.0
DO26	5.0	3.5
DO27	5.0	4.5
DO28	4.0	3.0
DO29	5.0	3.5
DO30	5.0	3.5
DO31	5.0	3.5
DO32	4.0	3.5
DO33	4.0	3.5
DO34	5.0	3.5
DO35	3.0	3.0
General	5.0	3.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más alta se observó en el grupo de Manufactura. 13 de los 20 ítems tuvieron una mediana de 5. En contraste los únicos ítems en donde se observaron valores bajos fueron en el ítem 17 (participación activa de los trabajadores en la resolución de conflictos económicos), y 18 (disminución de costos operativos por parte de los empleados).

DO por escolaridad

En este rubro, hubo una persona con educación Secundaria (11.1%), 6 con Bachillerato/ Técnica (66.7%) y 2 con carrera Profesional (22.2%). Los datos fueron:

Tabla 87. Medianas de los ítems de DO por escolaridad.

Preguntas	Secundaria	Bachillerato/ Técnico	Licenciatura
DO16	5.0	3.5	3.5
DO17	1.0	2.5	2.5
DO18	1.0	3.0	3.0
DO19	4.0	3.0	3.5
DO20	5.0	4.0	3.5
DO21	4.0	4.0	4.0
DO22	4.0	4.5	3.5
DO23	5.0	4.0	3.5
DO24	5.0	4.5	4.5
DO25	4.0	4.5	4.5
DO26	5.0	4.5	4.0
DO27	5.0	5.0	4.0
DO28	5.0	3.5	3.5
DO29	5.0	4.5	3.5
DO30	5.0	4.0	3.0
DO31	5.0	4.5	3.0
DO32	5.0	4.0	4.0
DO33	3.0	4.0	3.5
DO34	3.0	4.0	3.0
DO35	4.0	3.0	3.5
General	5.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana más alta en la categoría de escolaridad fue para el segmento de secundaria. Sin embargo, en general el desempeño evaluado tiene una percepción media-alta del DO en esta compañía.

4.5.3. Resultados de la encuesta de Eficacia Organizacional y Productividad (EOP)

Las encuestas de EOP se aplicaron a 3 supervisores y directivos de la empresa textil. Sus resultados totales se presentan a continuación:

Tabla 88. Medianas globales de los ítems de EOP.

Preguntas	Medianas
EOP36	4.0
EOP37	4.0
EOP38	4.0
EOP39	5.0
EOP40	4.0
EOP41	4.0
EOP42	4.0
EOP43	4.0
EOP44	5.0
EOP45	3.0
EOP46	4.0
EOP47	4.0
General	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

La mediana general fue medio-alta, con valor de 4. Esto indica que existe una consideración alta de la EOP de la compañía. Los valores máximos se alcanzaron en las cuestiones 39 (respuesta rápida y eficaz), 42 (manejo eficaz de recursos y materiales), y 44 (rendimiento competitivo). En cuanto al valor mínimo encontrado está el ítem 45 (labores ayudan a incrementar el valor de los productos).

Estos resultados comprueban la valoración media-alta de la EOP de los tres directivos.

EOP por género

Debido a que no hubo mujeres en el grupo, los resultados globales son iguales que los obtenidos para el segmento varones (100%), como se muestra enseguida.

Tabla 89. Medianas de los ítems de EOP por género.

Preguntas	Masculino	Femenino
EOP36	4.0	NA
EOP37	4.0	NA
EOP38	4.0	NA
EOP39	5.0	NA
EOP40	4.0	NA
EOP41	4.0	NA
EOP42	4.0	NA
EOP43	4.0	NA
EOP44	5.0	NA
EOP45	3.0	NA
EOP46	4.0	NA
EOP47	4.0	NA
General	4.0	NA

La interpretación es la misma que para los resultados globales: los hombres coinciden en una percepción alta de la EOP.

EOP por edad

Los datos obtenidos se muestran enseguida.

Tabla 90. Medianas de los ítems de EOP por edades.

Preguntas	18-29 años	30 - 40 años	41 - 50 años
EOP36	5.0	4.0	4.0
EOP37	4.0	3.0	4.0
EOP38	4.0	4.0	3.0
EOP39	3.0	5.0	5.0
EOP40	3.0	4.0	4.0
EOP41	4.0	4.0	4.0
EOP42	4.0	4.0	5.0
EOP43	4.0	4.0	4.0
EOP44	4.0	5.0	5.0
EOP45	5.0	3.0	3.0
EOP46	5.0	4.0	3.0
EOP47	5.0	4.0	3.0
General	4.0	4.0	4.0

No hubo diferencia entre las medianas de los 3 directivos. Los 3 muestran una valoración medio-alta de la EOP.

EOP por antigüedad

Se encontró una persona en el rango de 1 año o menos (33.3%), otra en el de 1-5 años (33.3%) y una con más de 5 años (33.3%). Los datos se exponen en la Tabla 91.

Tabla 91. Medianas de los ítems de EOP por antigüedad.

Preguntas	Un año o menos	Uno a 5 años	Más de 5 años
EOP36	4.0	4.0	5.0
EOP37	4.0	3.0	4.0
EOP38	3.0	4.0	4.0
EOP39	5.0	5.0	3.0
EOP40	4.0	4.0	3.0
EOP41	4.0	4.0	4.0
EOP42	5.0	4.0	4.0
EOP43	4.0	4.0	4.0
EOP44	5.0	5.0	4.0
EOP45	3.0	3.0	5.0
EOP46	3.0	4.0	5.0
EOP47	3.0	4.0	5.0
General	4.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No hubo diferencia entre las medianas de los 3 directivos. Los 3 muestran una valoración medio-alta de la EOP.

EOP por rango de ingresos

En esta variable solo se localizaron dos segmentos: 2 personas (66.7%) con sueldo de 10-15 mil y una (33.3%) con ganancias mayores a 20 mil. Los resultados encontrados fueron:

Tabla 92. Medianas de los ítems de EOP por rango de ingresos.

Preguntas	10 - 15 mil pesos	Más de 20 mil pesos
EOP36	4.5	4.0
EOP37	4.0	3.0
EOP38	3.5	4.0
EOP39	4.0	5.0
EOP40	3.5	4.0
EOP41	4.0	4.0
EOP42	4.5	4.0
EOP43	4.0	4.0
EOP44	4.5	5.0
EOP45	4.0	3.0
EOP46	4.0	4.0
EOP47	4.0	4.0
General	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No hubo diferencia entre las medianas de los tres directivos. Los tres muestran una valoración medio-alta de la EOP.

EOP por área de trabajo

En este comparativo, los segmentos fueron conformados por dos personas de Manufactura (66.7%) y una de Administración (33.3%). Los datos se estipulan en la Tabla 93.

Tabla 93. Medianas de los ítems de EOP por área de trabajo.

Preguntas	Manufactura	Administración
EOP36	4.5	4.0
EOP37	4.0	3.0
EOP38	3.5	4.0
EOP39	4.0	5.0
EOP40	3.5	4.0
EOP41	4.0	4.0
EOP42	4.5	4.0
EOP43	4.0	4.0
EOP44	4.5	5.0
EOP45	4.0	3.0
EOP46	4.0	4.0
EOP47	4.0	4.0
General	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No hubo diferencia entre las medianas de los tres directivos. Los tres muestran una valoración medio-alta de la EOP.

EOP por escolaridad

Los segmentos en este comparativo fueron dos: el primero estuvo integrado por dos personas con Bachillerato / Carrera Técnica, mientras que el segundo tuvo a un individuo con Licenciatura Profesional. Los resultados conseguidos son los siguientes:

Tabla 94. Medianas de los ítems de EOP por escolaridad.

Preguntas	Bachillerato/Técnico	Licenciatura
EOP36	4.5	4.0
EOP37	4.0	3.0
EOP38	3.5	4.0
EOP39	4.0	5.0
EOP40	3.5	4.0
EOP41	4.0	4.0
EOP42	4.5	4.0
EOP43	4.0	4.0
EOP44	4.5	5.0
EOP45	4.0	3.0
EOP46	4.0	4.0
EOP47	4.0	4.0
General	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia (2016).

No hubo diferencia entre las medianas de los tres directivos. Los tres muestran una valoración medio-alta de la EOP.

4.5.4. Resultados de las entrevistas

1.- COMPROMISO ORGANIZACIONAL. ¿Cuáles son las razones por las que usted se ha mantenido laborando en esta empresa? Al menos describa tres de ellas.

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “La primera es porque me agrada mucho mi puesto de trabajo; en segunda, porque se siente el apoyo de la empresa en todos los aspectos; y la tercera porque es un clima laboral muy ameno”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “La primera razón es que me han brindado el apoyo y la seguridad laboral tanto económica como social porque de alguna manera me han apoyado en realizar varios proyectos que tengo en la fábrica. Otro es el ambiente de trabajo, que de acuerdo a mi área gusta porque me involucro con mucha gente, teniendo muy buena relación laboral con otros. La tercera es porque he crecido económicamente”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “Me he mantenido acá porque es una empresa en la que los valores son muy buenos, siempre apoyan al trabajador; sus prestaciones son muy buenas también”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “Por la disponibilidad del horario y por el buen trato que se tiene con el patrón. Otra razón puede ser el dinero, por la necesidad de trabajar. Y tres, porque toda mi vida he trabajado y así me enseñaron mis padres”.

Interpretación 1: Los empleados y el directivo se sienten contentos de pertenecer a la empresa en todos los aspectos. Comentan que el ambiente laboral es muy agradable. Además, se sienten seguros tanto laboral como económicamente, privilegio que no muchos pueden tener.

2.- CULTURA ORGANIZACIONAL. ¿Cuáles son los aspectos de esta empresa con los que más se identifica y con qué aspectos no se siente vinculado? Tomando en cuenta sus experiencias en esta compañía, ¿cuál es su opinión en general de esta empresa?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Me identifico con la puntualidad porque es bueno que uno adopte ese valor tanto en lo personal como en lo laboral. El segundo aspecto es la higiene tanto en nuestra persona como en nuestra área de trabajo. Con respecto a los aspectos con los que no me siento vinculada, hasta la fecha no encuentro ninguno, porque yo ya me siento parte de la empresa, yo soy la empresa. Mi opinión general de la empresa es que es una compañía muy leal, muy firme”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Yo me identifico con la empresa a través de sus valores que son la honestidad, la responsabilidad. Al ser una empresa de acabados, nuestros clientes nos dan el voto de confianza de tener aquí sus materiales y de entregárselos en buen estado. Por eso nosotros tenemos una gran responsabilidad con ellos. Otro valor (con el que coincido) es la honestidad, pues siempre tratamos de hacer las cosas lo más claro posible (sic), para que no haya malos entendidos y que todo marche muy bien... Mi opinión de esta compañía, desde el tiempo que entre a laborar aquí, es que hemos tenido un gran avance desde que tomaron la administración diferentes directivos, por lo que hemos tenido gran apoyo de parte de nuestros líderes. Tanto en lo laboral como en lo social hemos avanzado mucho”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “Los valores con los que me identifico son la responsabilidad, la honestidad, el respeto... Con base en la experiencia que he tenido, puedo decir que es una buena empresa y que los valores que tiene sí los lleva a cabo”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “En mi caso personal, toda mi vida he colaborado con distintas empresas, por lo que he tenido que respetar los horarios específicos de entrada y de salida, que son con los que me he identificado, por la disciplina que implican. También (coincido) con los valores, para demostrarle a la gente que trabaja conmigo que le valor que se tiene para que pueda progresar en la empresa... Con los que menos me identifico con las formas relativas de tratar a la gente,

no me gusta el negativismo de la gente, la no disposición al trabajo, la forma en cómo los mandos superiores tratan a la gente de forma despectiva, no me agradan. Pienso que no hay aquí (en la empresa); lo que yo he visto es escasamente un 5% de actitudes negativa en la que los jefes tratan a la gente”.

Interpretación 2: Los empleados señalan que los valores de esta empresa son muy buenos y, sobre todo, están enfocados en apoyar al trabajador, por ejemplo, a través de las prestaciones. Comparten valores con la empresa, como la puntualidad, la higiene y la honestidad. No tiene malos comentarios hacia su empresa, a quien consideran leal y firme en sus principios. El directivo, además, está consciente de la importancia del buen trato al empleado.

3.- DESARROLLO HUMANO. ¿Cuáles son los aspectos que más le hacen disfrutar de su trabajo en esta compañía? ¿Cuáles son los aspectos que le desagradan al llevar a cabo sus actividades en esta empresa?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “En general, me agrada estar trabajando aquí, empezando desde mi puesto, que me encanta, el cual domino a la perfección. Por ello para mí la lealtad con la empresa es primordial y trato de no faltarle en el aspecto laboral para seguir creciendo. Lo que me llega a desagradar un poco de mi puesto es que a veces tengo dependo de algunas personas para obtener cierta información”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Los aspectos que más me gustan de mi trabajo es la interacción que tengo con otras personas, el respeto que no s tenemos, la forma en que todos nos acoplamos a un mismo plan de trabajo. A veces en lo que no concuerdo es que por una persona que no haga bien las cosas o no nos entendió, todo el trabajo de los demás se viene abajo”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “En este trabajo me desempeño en el área que yo estudié y es lo que yo he buscado ahorita, el ambiente de trabajo es muy bueno, nos llevamos muy bien”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “Lo que más disfruto de mi trabajo es la convivencia con las personas, el poder darle a cada una de ellas mi experiencia y mis conocimientos (de lo poco que tengo) y aprender de ellos. Disfruto ser parte de esta empresa, contribuyendo con lo poco que sé para que tenga una buena productividad y una calidad que quisiera yo que se viera aquí en esta empresa. Lo que me desagrada de mi trabajo es la falta de disposición de la gente para que no trabajemos en conjunto”.

Interpretación 3: Tanto los empleados como el directivo se sienten motivados y aprendiendo día a día de sus compañeros y de la propia compañía, conociendo cada vez más del área de textiles, lo que les da una mayor experiencia y seguridad. Se encuentran progresando personal, familiar y económicamente en un clima de estabilidad y respeto. Lo único que les incomoda es que haya personas que no deseen integrarse al equipo de trabajo.

4.- DESARROLLO HUMANO. Durante el período que ha laborado usted para esta empresa, ¿en qué aspectos profesionales y personales considera que ha mejorado?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “En los aspectos profesionales he crecido de manera impresionante. Mi puesto está muy vinculado a la carrera que yo tengo por lo que he aprendido nuevos conocimientos, nuevos aprendizajes (sic); como yo enseño también aprendo. De manera personal, me ha ayudado a organizarme de manera que todo tenga su lugar, bien ubicado”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “He crecido tanto personal como profesionalmente. Aquí he aprendido muchas cosas: cómo mejorar en mi trabajo, cómo hacer las cosas más fáciles, etc. Socialmente, de alguna manera intentas que los demás que están fuera, familiares y amigos, puedan hacer las cosas más fáciles, sin tanta complicación (sic)”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “Mis aspectos personales en lo que he mejorado es en la puntualidad, ser responsable. En lo profesional, tengo más experiencia y he aprendido cosas que no sabía”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “Lo que he desarrollado en mi persona, en esta empresa es el compañerismo y entender a las personas al cien por ciento en su forma de trabajo. He desarrollado un vínculo más cercano con los colaboradores, un vínculo de amistad, pero separándolo de lo profesional... También estoy aplicando una metodología de limpieza y orden, como cinco S, el cual antes se aplicaba pero no de manera completa”.

Interpretación 4: Todos los entrevistados reconocen que han mejorado tanto profesional como personalmente al trabajar en la empresa. Algunos refieren el aspecto de la organización, otros del trabajo en equipo, alguno señala la puntualidad y otro el uso de sistemas para facilitar diversas actividades. Es importante apuntar que varios refieren que se sienten vinculados a sus compañeros y a su compañía.

5.- BUEN TRATO LABORAL. En su opinión, ¿la empresa lo valora adecuadamente y lo trata con aprecio? ¿Por qué lo considera así?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Afortunadamente sí me tienen bien considerada con un valor laboral muy bueno, pues he tratado de forjar ese vínculo con la empresa. Sí me valoran, sí me tratan bien, me han apoyado demasiado”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “La empresa, desde que yo entré a laboral, me hizo sentir un trato digno, un trato de apoyo. Me han apoyado tanto económica como social y moralmente”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “Yo considero que sí. De hecho, desde que empecé en un puesto menor he estado subiendo, porque se han ido dado cuenta de todas las habilidades que he tenido (sic). Sí me tratan bien”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “Sí, la empresa me ha dado un lugar y me ha tratado como un ser humano, respetando los horarios que yo tengo y me han permitido manejar el horario que me establecieron aquí”.

Interpretación 5: Cada uno de ellos se siente valorado, respetado y con un buen trato por parte de sus patrones. Además, admiran y siente el apoyo de sus líderes, de quienes perciben que valoran bien su trabajo.

6.- CRECIMIENTO PROFESIONAL. ¿Sus metas y expectativas profesionales a futuro coinciden con los objetivos y planes de la empresa? ¿Por qué lo considera así?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “En algunas metas y expectativas sí coincidimos (la empresa y yo), porque ellos quieren que yo crezca y yo también quiero seguir creciendo en la empresa... Mis metas, al igual que las de la empresa, es dejar de estar adentrada a un solo puesto y entrar y pasar a un control de calidad de análisis. Eso es lo que ahorita estoy iniciando y es en lo que ellos me están puliendo, para que en el futuro pueda adoptar ese puesto. Por eso, me veo en un futuro en unos 10 o 15 años como gerente de la empresa, sé que lo puedo lograr y la empresa me lo ha hecho saber, y me lo ha hecho notar”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Directamente mis metas no coinciden con los objetivos y fines de esta empresa. Estoy aquí para apoyar, para que esto camine, pero mis metas son crecer al mismo paso que la empresa, pero por mi cuenta, ya no directamente sobre ella”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “Considero que sí, porque con el jefe hemos tenido varios planes para desarrollarme profesionalmente a través de habilidades e ir creciendo laboralmente. Mis metas es llegar a ser jefe de sistemas a través de mi experiencia”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “Totalmente (coinciden las metas de la empresa con las mías). En cada empresa en la que he entrado, siempre he intentado cumplir los objetivos. En esta empresa, que está en crecimiento, las expectativas a futuro son bastante aceptables para mi persona”.

Interpretación 6: Tres de los cuatro entrevistados consideran que sus metas coinciden con las de la compañía. Solo hay un empleado que busca aprender más para luego

independizarse. Para varios escalar a puestos de poder les ha sido relativamente fácil por sus habilidades personales y se pueden visualizar en el futuro con mayores responsabilidades.

7.- RETROALIMENTACIÓN JEFES-TRABAJADORES. ¿Piensa usted que la comunicación entre los mandos directivos y los empleados es efectiva, empática y funcional, o piensa que requiere cambios? ¿En qué aspectos se fundamenta su opinión?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “(En cuestiones de comunicación) hay ocasiones en que el trato es muy acorde a la relación de jefe y un empleado, porque tratamos de llevarnos administrativos con empleados de la mejor manera con ellos, para que ellos no sientan la diferencia de puestos...Sin embargo hay ocasiones, cuando se comete algún error, cuando sí tenemos que poner ese margen, pero hasta cierto punto el clima laboral y la comunicación entre todos es muy buena... No obstante sí requiere un cambio en el aspecto de saber entender que no todas las personas tenemos la mismas educación, de entendimiento y de aprendizaje”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “De alguna manera, los directivos de esta empresa tienen años de experiencia y saben cómo tratar y cómo hablar para llamar la atención de los empleados. Saben entender y escuchar... Los jefes siempre han implementado esto (una negociación)”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “Está bien el trato que tienen (los jefes con los empleados). La comunicación sí es empática y efectiva... En cuanto a los cambios, yo he visto que si necesita algo y se lo pides a los jefes, sí te dan el chance de platicarlo y hacer el cambio (sic)”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “Es muy efectiva y afectiva (la comunicación). Los mandos superiores son muy conscientes de las condiciones de la gente, por lo que no sólo están pensando en la empresa y en la productividad, pues a la par están pensando en la gente y cómo pueden beneficiarla... sí sé que se requieren cambios, sobre todo para que esta empresa sea renombrada a niveles estatales y nacional teniendo una certificación”.

Interpretación 7: Varios atribuyen el crecimiento de su empresa a la visión empresarial de sus líderes, pero sobre todo a los valores que ejercen y buscan fomentar entre sus empleados. Prevalece un clima de respeto entre empleados y jefes en distintas labores. El gran valor que le atribuyen a sus jefes es el saber entender las necesidades de los empleados y escucharlos, negociando con ellos mejoras a cambio de la obtención de metas empresariales.

8.- POLÍTICAS ORGANIZACIONALES. ¿Cuáles piensa que son los lineamientos de la empresa qué considera están potencializando sus logros? En contraste, ¿cuáles piensa que son las directrices institucionales que están limitando el crecimiento de la compañía?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Los lineamientos que marca la empresa son la entrega del trabajo, el orden, la limpieza, que en todo se necesita un reporte, que todo se debe tener al día... En cuanto a lo que limita no sólo mi trabajo sino de la mayoría, es depender de la información que otras personas poseen dependiendo del puesto”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Políticas como tal no las tenemos aquí; estamos trabajando para implementar nuestras políticas, nuestra misión, nuestra visión, nuestras bases de organización, pero en estos momentos no contamos con una política organizacional”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “Una de las reglas que he visto que sí funcionan es que prohíben los celulares para que haya menos distracción; de hecho es mejor porque algunas de las máquinas son peligrosas, por lo que es más seguro... Otra regla es que no te dejan laborar si no llevas el equipo correcto porque se puede causar un accidente”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “Actualmente se está manejando la normatividad de 5S, y se espera una poco alcanzar la ISO 9000:2015. Se busca que a través de estos sistemas la empresa siga creciendo. No es sencillo hacerlo porque establecer nuevos reglamentos es muy difícil, ya que muchas personas han trabajado durante años de una forma y cambiarlo de un día para otro no es fácil (sic)... la

resistencia al cambio es muy común en las empresas textiles, pero una vez que entienden los trabajadores que es un cambio positivo están dispuestos a llevarlo a cabo”.

Interpretación 8: Estos entrevistados están de acuerdo con las reglas de la empresa, así como con los cambios administrativos desencadenados dos años atrás y la búsqueda de la certificación para la empresa. No obstante, reconocen que un número significativo tienen una resistencia al cambio, aunque poco a poco están modificando sus formas de trabajo. Esa política de “crecer todos juntos” les hace ver con mayor claridad los beneficios de apoyar a su compañía, recibiendo a su vez beneficios salariales y en las prestaciones. Aunado a lo anterior, estos trabajadores agradecen que los cuiden de accidentes a través de reglas como el retiro de cualquier tipo de distractores, como los celulares.

9.- EFICACIA ORGANIZACIONAL. ¿En qué aspectos técnicos, administrativos, económicos y sociales considera que la empresa ha alcanzado un alto grado de eficacia?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “A partir de una modificación administrativa que se impuso dos años atrás, se determinó la función de las áreas estrictamente: quién realizaba las compras, quién realizaba los pagos, quién verificaba el dinero, etc. El aspecto más importante es el de la comunicación en todas las áreas, porque cada una está vinculada a las otras. En lo personal, yo verifico cuánto puedo pagarle a mis proveedores si tengo el dinero, y si no lo tengo, me apoyo con el área de ventas para saber porque no hay fondos. La organización de la empresa que se tuvo después del cambió administrativo es lo que hizo que esta creciera y se empezaron a hacer cambios en el mantenimiento, se empezaron a detallar aspectos, a hacer un cambio de imagen de la empresa; todo eso ha hecho que la empresa se sienta más limpia mucho más grande, a pesar de que en un cierto momento no teníamos tantos recursos”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Anteriormente la empresa no llevaba control sobre cuánto producíamos, si ganábamos, si perdíamos en la producción. Ahorita ya se está implementando nuevos sistemas de mejora y en ese sentido creo que ya llevamos un buen avance. Hemos crecido de alguna manera

económica porque ya no se pierde tanto material, nuestros productos tienen mejor rendimiento”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “En los aspectos que he visto (eficacia) es en la mecánica. De hecho las piezas son hechas en un torno propio de la empresa por lo que las piezas les salen más económicas para reducir gastos... En lo administrativo una persona puede realizar varios puestos (sic), por lo que una sola persona puede hacer lo de tres”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “La eficacia que se tiene proviene de la experiencia de los directivos para manejar defectos que tiene la maquinaria por medio de refacciones que se hacen aquí mismo, sin tener que comprar piezas nuevas. También ha habido mayor eficacia en la investigación de proveedores, que nos ofrecen productos de muy buena calidad a muy bajo costo”.

Interpretación 9: A raíz de la reorganización administrativa, los empleados y el directivo perciben los avances en la organización, sobre todo en lo que respecta a la eficientización de los procesos de producción, el ahorro de materiales, o el aumento del rendimiento de sus productos. Otro aspecto importante es que a los trabajadores en el área de Manufactura les están enseñado a fabricar sus propias piezas y refacciones con los tornos; ello ha generado un mayor deseo de los empleados de capacitarse en máquinas, técnicas y herramientas necesarias para el buen desempeño de su trabajo.

10.- PRODUCTIVIDAD. Desde su punto de vista, ¿la empresa está logrando sus metas industriales, económicas y de posicionamiento de marca? ¿En qué evidencias sustenta esta opinión?

Empleado 1 (Femenino, 23 años, 4 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “La empresa sí está cumpliendo todas las metas, con las expectativas. Esas metas se pusieron hace dos años, desde que entró el equipo que ahora está. En lo administrativo se determinó cual iba a ser nuestra meta a un año, a dos años y afortunadamente hasta ahorita mes con mes hemos llegado justaos a las meta, hasta superarla. En el aspecto de producción, somos una empresa

textil en la producción de la tela, de los acabados; y también en lo económico, pues somos una cadena: a mayor producción, más ingresos”.

Empleado 2 (Masculino, 25 años, 2 años de experiencia, 2 años de antigüedad): “Las metas se están cumpliendo, no en la velocidad en qué quisiéramos, pues esto es trabajo de equipo... Sabemos que el trabajo en equipo es la mejor alternativa y la mejor solución para que nuestra productividad sea mayor y obviamente cumplir todas nuestras metas. La empresa sí está creciendo porque estamos mejorando nuestra infraestructura. Hay mejor equipamiento en las salas, los trabajadores ya tienen más apoyo, vemos que las áreas ya se están mejorando los muros”.

Empleado 3 (Masculino, 26 años, 4 años de experiencia, 6 meses de antigüedad): “El tiempo que llevo aquí he visto que le “están echando ganas” para cumplir sus metas (empleados y directivos), a largo plazo, sobre todo en lo económico, para tener un producto estandarizado de marca, que es el objetivo que quieren. Sí está creciendo la empresa porque ha conseguido más y mejores clientes”.

Directivo 1 (Masculino, 49 años, 28 años de experiencia, 3 meses de antigüedad): “Los logros son altamente satisfactorios, pues están rebasando las metas establecidas. Estos resultados son satisfactorios para los dueños, y para nosotros, los mandos medios. Tenemos reuniones semanales para analizar las metas de producción y hemos visto que se están logrando estos objetivos... Los estándares de productividad se han subido un dos o tres por ciento para que nosotros mismos vayamos alcanzando mejoras continuas”.

Interpretación 10: Los empleados reconocen trabajar para una compañía que se esfuerza en alcanzar sus metas, lo cual le agrega más valor a su percepción sobre la misma. Cabe resaltar que los entrevistados remarcan que en esta organización el trabajo en equipo y las metas van siempre de la mano, por lo cual han notado como las metas de producción y ventas no solo se cumplen, sino hasta se superan.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el análisis estadístico integral de los resultados de las tres empresas y se verifican las hipótesis de trabajo.

5.1. Comparativo analítico de los resultados de las 3 empresas

Al efectuarse un comparativo de las medianas obtenidos de cada compañía para cada una de las tres variables analizadas (CO, DO y EOP), se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 95. Medianas de las tres variables analizadas por empresa.

	CO General	DO General	EOP General
Maquinaria	4.0	4.0	4.0
Automotriz	3.0	3.0	3.0
Textil	4.0	4.0	4.0

Los datos muestran que el CO, DO y EOP más altos se presentaron en la compañía de Maquinaria y Textil, en tanto que Automotriz fue el valor bajo.

5.1.1. Análisis de resultados de correlación para cada empresa entre su compromiso organizacional y su Eficacia Organizacional y Productividad

Al llevar a cabo el análisis de correlaciones para cada una de las empresas con la finalidad de comprobar la asociación entre el CO (como variable explicativa), el DO y el EOP (como variables dependientes), se obtuvieron los siguientes datos:

Empresa de Maquinaria:

Correlación entre CO y DO para la empresa de Maquinaria

$$p = 1 - \frac{6(168.5)}{9(9^2 - 1)}$$

$$p = 0.793$$

Interpretando la información, se encuentra que existe relación estadísticamente significativa con un coeficiente de 0.793. Su valor asociado p-value = 0.00, indica que se rechaza la H_0 (las muestras son independientes), y se acepta la H_1 (existe correlación significativa entre las variables).

Por otro lado, la prueba de la U-Mann Whitney indica que no existe diferencia estadística entre la mediana del compromiso organizacional y la mediana obtenida para la eficacia organizacional y el desempeño con un valor de significancia de 0.2857.

Resultado de Minitab para la prueba de U Mann-Whitney entre CO y EOP Maquinaria

	N	Mediana
CO	255	4.0000
EOP	48	4.0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0.0000
 95.0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0.0001,-0.0000)
 W = 38165.0
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0.2857
 The test is significant at 0.2657 (adjusted for ties)

Empresa Automotriz:

Correlación entre CO y DO para la empresa Automotriz

$$p = 1 - \frac{6(9520.5)}{52(52^2 - 1)}$$

$$p = 0.59$$

Interpretando la información, se encuentra que existe relación estadísticamente significativa con un coeficiente de 0.593. Su valor asociado p-value = 0.00, indica que se rechaza la H_o (las muestras son independientes), y se acepta la H_1 (existe correlación significativa entre las variables).

Por otro lado, la prueba de la U-Mann Whitney indica que no existe diferencia estadística entre la mediana del compromiso organizacional y la mediana obtenida para la eficacia organizacional y el desempeño con un valor de significancia de 0.2245.

Resultado de Minitab para la prueba de U Mann-Whitney entre CO y EOP Automotriz

	N	Mediana
CO	780	3.0000
EOP	84	3.0000

```
Point estimate for ETA1-ETA2 is -0.0000
95.0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0.0001, 0.0001)
W = 334710.0
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0.2245
The test is significant at 0.2073 (adjusted for ties)
```

Empresa Textil:

Correlación entre el CO y DO para la empresa Textil

$$p = 1 - \frac{6(33.5)}{9(9^2 - 1)}$$

$$p = 0.720$$

Interpretando la información, se encuentra que existe relación estadísticamente significativa con un coeficiente de 0.720. Su valor asociado p-value = 0.029, indica que se rechaza la H_o (las muestras son independientes), y se acepta la H_1 (existe correlación significativa entre las variables).

Por otro lado, la prueba de la U-Mann Whitney indica que no existe diferencia estadística entre la mediana del compromiso organizacional y la mediana obtenida para la eficacia organizacional y el desempeño con un valor de significancia de 0.2621.

Resultado de Minitab para la prueba de U Mann-Whitney entre CO y EOP Textil

```
N  Mediana
CO  135  4.0000
EOP  36  4.0000
```

```
Point estimate for ETA1-ETA2 is 0.0000
95.0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0.9999,-0.0002)
W = 11313.5
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0.2621
The test is significant at 0.2426 (adjusted for ties)
```

Por lo tanto, el análisis de resultados indica que existe correlación para cada empresa entre su compromiso organizacional (de las 3 dimensiones) y su eficacia organizacional y productividad.

5.1.2. Análisis de resultados de cada dimensión del Compromiso Organizacional con Eficacia Organizacional y Productividad

Realizando un análisis de las empresas con respecto a los componentes del CO y el desempeño organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados:

Compromiso Afectivo

Las empresas con la mediana más alta en el compromiso afectivo fueron la de maquinaria y textil, en contraparte la del promedio más bajo fue la automotriz. Al analizar las medianas de los tres grupos con sus respectivos resultados en Eficacia Organizacional y Desempeño, no se encuentran diferencias estadísticas.

Tabla 96. Comparativo de ítems de CO afectivo para cada empresa

Empresa	Mediana	¿Existe diferencia estadística entre la mediana de compromiso afectivo y el desempeño organizacional? (sig.)
Maquinaria	4.00	0.916
Automotriz	3.00	0.430
Textil	4.00	0.132

Compromiso Normativo

Las empresas con la mediana más alta en el compromiso normativo fueron la de maquinaria y textil, en contraparte la del promedio más bajo fue la automotriz. Al analizar las medianas de los tres grupos con sus respectivos resultados en Eficacia Organizacional y Desempeño, no se encuentran diferencias estadísticas.

Tabla 97. Comparativo de ítems de CO normativo para cada empresa

Empresa	Mediana	¿Existe diferencia estadística entre la mediana de compromiso normativo y el desempeño organizacional? (sig.)
Maquinaria	4.00	1.000
Automotriz	3.00	0.980
Textil	4.00	0.841

Compromiso de Continuidad

La empresa con la mediana más alta en el compromiso de continuidad fue la textil, en contraparte la del promedio más bajo fue la automotriz y la de maquinaria. Al analizar las medianas de los tres grupos con sus respectivos resultados en Eficacia Organizacional y Desempeño, no se encuentran diferencias estadísticas, a excepción de la textil.

Tabla 98. Comparativo de ítems de CO de continuidad para cada empresa

Empresa	Mediana	¿Existe diferencia estadística entre la mediana de compromiso de continuidad y el desempeño organizacional? (sig.)
Maquinaria	3.00	0.007
Automotriz	3.00	0.010
Textil	4.00	0.272

5.2. Comprobación estadística de las hipótesis

Una vez que se han obtenido todos los datos descriptivos e inferenciales, ahora se refiere cómo se llevó a cabo la comprobación de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

Hi₁: La dimensión Afectiva del CO tiene efecto en el desempeño organizacional y la productividad.

Tras efectuar los análisis correlacionales, es viable señalar que el análisis de la dimensión afectiva del CO sí tiene un nivel de asociación positivo en un rango medio-alto con el desempeño organizacional, así como también con la eficacia organizacional y productividad.

En este sentido, al interpretar los estadísticos, se encuentra que para las 3 empresas hay una relación positiva media-alta con el DO, con valores de significancia de 0.916, 0.430 y 0.132; respectivamente para la empresa de maquinaria, la automotriz y la textil. De manera particular, la mayor significancia fue para la empresa de maquinaria.

Por lo tanto, la Hi₁ es *aceptada*, pues se comprueba la correlación.

Hi₂: La dimensión Normativa del CO tiene efecto en el desempeño organizacional y la productividad.

El análisis de la dimensión normativa del compromiso organizacional muestra que existe un nivel de asociación y correlación con el desempeño organizacional y la eficacia organizacional y productividad.

Al interpretar los estadísticos, se encuentra en conjunto que las 3 empresas representan una relación positiva con el desempeño organizacional, con valores de significancia de 1.00, 0.980, y 0.841. La mejor correlación se obtuvo en la de maquinaria.

Por lo tanto, la Hi₂ es *aceptada*, pues se comprueba la correlación.

Hi₃: La dimensión de Continuidad del CO tiene efecto en el desempeño organizacional y la productividad.

Después de revisar los datos generales y específicos, se observó que existe un bajo nivel de correlación de la dimensión normativa con el desempeño organizacional, por un lado, y la eficacia organizacional y productividad, por el otro. Teniendo valores de significancia de 0.007, 0.010 y 0.272 respectivamente con maquinaria, automotriz y textil.

Por lo tanto, la Hi₃ es *rechazada*, pues se no comprueba la correlación.

Hi₄: Son necesarias todas las variables causantes del CO para mejorar el desempeño organizacional y la productividad.

Para comprobar esta última hipótesis se agruparon los promedios de CO afectivo, normativo y de continuidad, se compararon con los datos de DO y EOP, constándose una correlación positiva alta media. Por ello, también *H₄ es aceptada*.

Hi₅: A mayor nivel de compromiso organizacional de los individuos, se incrementa el desempeño organizacional y la productividad.

En torno a este punto, se encontró lo siguiente:

Para la empresa de Maquinaria se verificó que **existe correlación entre los valores de CO y DO por un lado, y de CO y EOP por el otro**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0 : $CO = DO = EOP$) y se rechaza la alternativa (H_A : $CO \neq DO \neq EOP$).

En el caso de la empresa automotriz se comprobó que **existe correlación entre los valores de CO y DO por un lado, y de CO y EOP por el otro**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ($H_0: CO = DO = EOP$) y se rechaza la alternativa ($H_A: CO \neq DO \neq EOP$).

Para la empresa textil se constató que **existe correlación entre los valores de CO y DO por un lado, y de CO y EOP por el otro**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ($H_0: CO = DO = EOP$) y se rechaza la alternativa ($H_A: CO \neq DO \neq EOP$).

5.3. Presentación de hallazgos y modelo de promoción de CO

La presente investigación se centró en realizar un diagnóstico organizacional por medio de estudios de caso en tres compañías de la ciudad de Puebla, para sentar las líneas bases de sus circunstancias actuales en los aspectos de Compromiso Organizacional, Desempeño Organizacional y Eficacia Organizacional y Productividad, con la finalidad de trazar un modelo estratégico que ayude a fortalecer tanto la vinculación entre las empresas y sus trabajadores, como el funcionamiento interno y el rendimiento de estas organizaciones.

Entre los hallazgos más relevantes encontrados están:

1er caso de estudio. Para la empresa de maquinaria se encontró que, en cuanto al Compromiso Organizacional Afectivo, su valoración (4) estuvo por arriba del promedio, siendo la excepción la interrogante tres (trabajo gratuito para apoyar a la compañía), lo que muestra que existe un vínculo emocional considerable entre los empleados y la empresa. Respecto al Compromiso Normativo, pudo observarse una calificación medio-alta (4), exhibiéndose un fuerte respeto de todos los empleados hacia las disposiciones de la empresa, sin que hubiera un factor que impactara significativamente de manera negativa esta percepción. Sobre el Compromiso de Continuidad, a pesar de que se observa una calificación media (3); la pregunta 15 (sobre la posibilidad del empleado de cambiarse a otro trabajo) es la única que planteaba una valoración baja, por medio de la escala Likert de 1 a 5. Su resultado de 2, indica que existe un número significativo de trabajadores que sí han pensado en migrar a

otro empleo (ello tal vez se debe a las presiones laborales y a la consideración de que podrían ganar salarios más altos, de acuerdo a su preparación y capacitaciones, como dejaron entrever en las entrevistas).

Atendiendo a las estimaciones obtenidas para esta compañía de maquinaria para la variable Desempeño Organizacional, prácticamente todas las cuestiones consiguieron valoraciones medio-altas, sobre todo en el caso de los empleados del área de Manufactura. Esta tendencia se correlaciona con la de la mayoría de los ítems de CO, como dejan constancia los estadísticos inferenciales utilizados.

Para la Eficacia Organizacional y la Productividad, las estimaciones fueron medio-altas, sin que les afectara ningún factor poblacional. Esto deja claro que la percepción del personal directivo es sumamente positiva, no solo alrededor de los aspectos organizacionales básicos, sino también sobre el entorno laboral y las interacciones entre los empleados y sus supervisores, aunque aclarando algunos puntos pendientes de revisión, como que el dueño prácticamente no tiene suficiente tiempo de comunicación con los trabajadores y que las presiones laborales a veces generan roces laborales e inconformidades entre los colaboradores, como se expone en las entrevistas.

2do caso de estudio. Extrayendo conclusiones a partir de los datos recuperados para la compañía en el rubro automotriz, se encuentra que fue la que presentó las medianas más bajas para CO, DO y EOP, sin importar los factores poblacionales valorados, lo cual supone una marcada crítica general de los trabajadores hacia la gestión directiva de esta empresa. En cuanto al CO, fue notable que los empleados dieron a la posibilidad de realizar trabajos sin recibir pago con tal de ayudar a la compañía, sobre todo entre el personal del área de manufactura, lo cual apunta a un compromiso afectivo y normativo debilitado con las metas institucionales; además, en las cuestiones relacionadas con los estímulos y los salarios hubo desaprobación en la mayoría de los colaboradores, incluso entre el personal administrativo, lo que deja ver un CO de continuidad mermado. Esta tendencia se ve reforzada porque un número significativo de trabajadores valoran la posibilidad de cambiar de trabajo. Aunado a ello, en las entrevistas quedan patentes:

- Problemas de comunicación entre las áreas de trabajo.

- Poca consideración de las opiniones e iniciativas de los empleados y supervisores.
- Falta de valoración de los logros de los trabajadores.
- Clima laboral donde se notan inconformidades, estrés y desacuerdos.
- Molestia con los mandos directivos por incumplir promesas.
- Muchos trabajadores y directivos no se plantean continuar en la empresa, debido a que no hay apoyos o no existen opciones de crecimiento.
- Los empleados recién ingresados muestran indiferencia hacia los proyectos de la compañía.

En materia de DO, las estimaciones hechas por los empleados fueron medias, identificándose que existen inconformidades en el proceso de solicitud de materiales y equipos; poca participación en la resolución de los problemas económicos de la empresa; una conciencia baja en torno al ahorro de recursos; y ausencia de cursos de actualización. En las entrevistas también se mencionó que no existe una cultura de atención al cliente, ni tanto de forma externa ni interna, lo cual genera continuos problemas entre las áreas, pues éstas se pasan las responsabilidades entre sí sin compartirlas ni entender puntos de vista divergentes. Sin embargo, los trabajadores señalan que intentan ajustarse a los presupuestos asignados y muestran dominio de sus funciones, aspectos ligados más al CO normativo. Estos hallazgos fueron prácticamente generales, pues las diferencias debidas a los factores poblaciones de la muestra no fueron significativas.

Por su parte, la EOP de esta compañía del ramo de autopartes se mantuvo en un rango medio, aunque los directivos y supervisores dejaron en evidencia que los trabajadores no están participando activamente en el manejo adecuado de materiales y recursos de la compañía, además de que no están generando un buen clima laboral.

3er caso de estudio. En el caso de la empresa textil estudiada, los valores encontrados para el CO fueron medio-altos, a excepción de la cuestión 3, relacionada con el trabajo gratuito para apoyar a la empresa. No obstante, no puede dejarse de lado que el número limitado de la muestra (solo 9 personas). Las entrevistas mostraron un CO fuerte, lo cual

exhibe que la compañía ha implementado políticas favorables para varios de sus colaboradores, aunque se dejó entrever que la rotación de personal si es una dificultad a superar en el mediano plazo.

Atendiendo a los resultados de DO, esta empresa textil tuvo promedios altos, aunque al igual que en las otras compañías hubo una valoración disminuida en torno a la participación de los empleados en la resolución de problemas económicos de la firma, así como en el ahorro de gastos y el manejo responsable de recursos. En las entrevistas se vislumbró que también existen problemáticas de comunicación entre las áreas de manufactura y administrativa, aunque la reestructuración administrativa ocurrida dos años atrás ayudó mucho en este conflicto.

En lo referente a la EOP, dicha empresa tuvo calificaciones altas lo que demuestra que sus directivos son muy optimistas en su valoración de los avances de la compañía, lo cual se ha confirmado con las respuestas recopiladas en las entrevistas.

Al hacer un comparativo de las tres compañías puede comprobarse que sus condiciones y necesidades son muy diferentes; sin embargo, tienen puntos comunes, como la negativa de sus colaboradores para trabajar tiempo extra sin paga con tal de apoyar a la empresa, o la poca participación de los trabajadores en la resolución de conflictos económicos. Además, en las tres compañías, los empleados muestran un promedio medio en lo que respecta a cambiarse a otra empresa, aunque por distintos motivos: mientras que en la compañía de maquinaria se debe más a presiones laborales y a la percepción de los empleados de no ser tomados en cuenta, en el consorcio de autopartes se produce esta intención por un clima laboral complicado y una incomodidad con las prestaciones y salarios; por su parte, en la firma textil tiene que ver más con problemáticas de comunicación interna.

Sin embargo, a pesar de todos los datos recuperados y la comprobación de las correlaciones existentes entre el CO y el DO, así como entre el CO y la EOP, queda pendiente la realización de un análisis más detallado tanto de los factores que componen al DO como a la EOP, así como extender la población de empresas para caracterizar a estas vinculaciones de variables como un fenómeno generalizado y no solo como casos particulares.

Por lo tanto, a continuación se muestra la propuesta de modelo considerando los aspectos relevantes identificados en esta investigación. El modelo para mejorar el Compromiso Organizacional, se propone en 3 etapas:

Primera Etapa

Desarrollo de personal

- **Revisión de perfiles.** Idóneidad para los puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa, estableciendo criterios de selección, capacitación y operación.
- **Capacitación, Formación.** Un elemento importante para fortalecer el CO, es impulsar la capacitación en todas sus aristas: mejorar las competencias de los trabajadores, desarrollo humano y de talentos, manejo de conflictos, temas de mejora continua.
- **Desarrollo individual.** Elaboración de planes personales de crecimiento profesional, especialmente para puestos clave y puestos directivos cuya permanencia es esencial para fortalecer la estructura de la compañía y lograr los objetivos a largo plazo.
- **Formación integral de coordinadores.** Sin duda alguna, un puesto clave para cualquier organización son los coordinadores de producción, los cuales mantienen comunicación directa con jefaturas o directivos y con la parte operativa.

Segunda Etapa

Programas de Mejora y Compromiso

- **Ideas de mejora.** Crear un programa de participación de los empleados. Uno de los aspectos más relevantes identificados, es que los empleados no se sienten parte de las decisiones importantes (p.e. en materia económica) y por lo tanto al no haber un estímulo, ellos no se ven comprometidos a colaborar activamente en la persecución de metas.
- **Mejora de comunicación.** Calendarizar reuniones de trabajo para fortalecer la comunicación y vínculo entre los empleados y el director. La comunicación deberá abordar temas importantes para todas las partes interesadas. Asimismo, como parte de la comunicación se deberán realizar campañas de promoción para la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la cultura de atención al cliente y el logro de objetivos.

Tercera Etapa

Estandarización de la Mejora y el Compromiso

- **Plan estandarizado de incentivos.** Diseñar un plan de incentivos involucrando a todas las áreas, con la ayuda de un experto en gestión de recursos humanos. Lineamientos importantes a considerar: a) Puntos específicos para mejorar el vínculo con los empleados: incentivos, reconocimientos, eventos, capacitaciones, b) criterio para hacerse acreedor a un incentivo, c) Descripción de los reconocimientos.
- **Medición de desempeño y rendición de cuentas.** Para lograr que el plan de incentivos funcione adecuadamente es necesario definir el esquema sobre el cual se medirá el desempeño y el logro de objetivos individuales, por equipo y organizacionalmente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Diversas investigaciones efectuadas desde los años 60 han señalado al compromiso organizacional como un factor clave para retener el recurso humano a largo plazo, optimizar el “know-how” para mejorar las operaciones e impulsar iniciativas innovadoras. Se ha comprobado que las organizaciones exitosas cuidan a sus colaboradores, alineando sus capacidades, esfuerzos y motivación con una estrategia directiva. De tal modo, el valor que genera el CO puede llevar a soportar operaciones numerosas y complejas, además de llevar a una empresa a la línea del éxito.

Considerando la literatura revisada en esta tesis, llama la atención sobre la correlación entre el compromiso organizacional y diversas variables como el clima laboral, la cultura organizacional, la calidad en el desempeño en el trabajo, la eficacia organizacional y la productividad. El Compromiso Organizacional de los empleados a largo plazo lleva a que éstos logren un profundo entendimiento de sus roles y obligaciones, transformando positivamente a sus empresas; también se ha referido que el compromiso personaliza los objetivos de una compañía entre sus colaboradores, lo cual ofrece una ventaja poderosa con respecto a sus competidores.

Por la gran cantidad de empresas manufactureras en la Zona Metropolitana de Puebla, así como la dificultad para que estas compañías acepten ser parte de un estudio sobre el CO (en gran parte debido a cuestiones de confidencialidad), los resultados de las variables evaluadas (CO, DO y EOP), no son representativos del universo estudiado, pero sí pueden servir para orientar políticas empresariales que tomen en cuenta los múltiples factores que intervienen en el desarrollo de organizaciones fuertes que puedan competir en el mercado nacional e internacional, los cuales se dividen en las dimensiones que se muestran en las siguientes dimensiones.

En el contexto actual, en México cada vez más empresas han considerado fundamental comprender el elemento humano, para identificar factores que tengan una alta correlación con el compromiso de las personas, los cuales ayuden a reducir costos, aumentar la productividad, resolver problemáticas de comunicación y consolidar su desempeño organizacional. Dentro

del DO, se ha considerado la importancia de los “*clientes y procesos internos*”, como las dimensiones con mayor influencia de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard evaluadas. Cabe señalarse que si el objetivo principal es el desempeño financiero, los clientes son la razón de existir de la organización y la necesidad básica para poder dar cumplimiento al logro de los objetivos son los procesos internos.

REFERENCIAS

- Altair Consultores, S.R.L. (2005). *Cuadro de Mando Integral*. España: Revista de Economía.
- Andersen, A. (s.f.). Diccionario de Economía y Negocios. España: Editorial ESPASA.
- Ayensa, E., & Menorca, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beheshtifar, M., & Herat, B. H. (2013). To Promote Employees Commitment via Perceived Organizational Support. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1).
- Birgit, S., & Marc, J. (2010). Group Leadership Climate and Individual Organizational Commitment. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 57-68. doi:10.1027/1866-5888/a000005
- Cao, J., & Hamori, M. (2015). The impact of management development practices on organizational commitment. *Human Resource Management*.
- Cequea, M., Rodriguez-Monroy, C., & Núñez, M. B. (2011). Productividad humana. Análisis factorial de sus dimensiones y factores. *9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Medellin Colombia.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (Julio de 2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 40, 92-103.
- Chiang, M., Valenzuela, L., & Lagos, M. (2014). Modelo de Regresión entre Compromiso Organizacional y Empoderamiento Psicológico en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile. *Multidisciplinary Business Review*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F., Mexico: Mc Graw Hill.
- Collins, D., & Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business review*, 82-90.
- Dávila de León, C., & Jiménez Garcia, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 271-302.

De Naime, Y. V. (2007). Modelos de Productividad basado en Valores Organizacionales. *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management*, (págs. 677-686).

Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burrridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148.

Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burrridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148.

DOF Nueva estratificación de las PYMEs. (s.f.). *COMPITE para el desarrollo de tu negocio*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de COMPITE para el desarrollo de tu negocio: <http://www.compite.org.mx/>

Donato, V. N., Haedo, C. M., & Novaro, S. (2003). *OBSERVATORIO LATINOAMERICANO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Centro de Investigaciones Università di Bologna. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de <http://www.observatoriopyme.org.ar/observatorios/internacionales/experiencia-en-mexico/>

Enebral, J. F. (26 de Julio de 2012). *Grandes Pymes*. Obtenido de Wordpress: <http://jcvalda.wordpress.com/>

Estrada, R. B., García, D. P., & Sánchez, V. T. (2009). Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.

Estrada, R. B., García, D. P., & Sánchez, V. T. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 46, 169-182.

Farrell, D., & Rusbult, C. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.

Ferrer, S., & M., C. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. *Interamerican Journal of Psychology*, 46(2), 255-260.

FUNTEC ORG. (2005). *FUNTEC ORG*. Obtenido de FUNTEC ORG: <http://www.funtec.org/programas/bench.html>

FUNTEC ORG. (2015). *FUNTEC ORG*. Obtenido de FUNTEC ORG:
<http://www.funtec.org/programas/bench.html>

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological*, 25, 161-178.

Harrison, D., Newman, D., & Roth, P. (s.f.). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Review*, 49, 305-325.

Hernández, J. V., & Mondragón, I. (2004). PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*, 52, 14-27.

Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (May de 2014). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.

INEGI. (2002). EL ABC de los indicadores de la Productividad. Obtenido de
<http://www.inegi.gob.mx>

Instituto Nacional de Geografía, Informática y Estadística. (2015). *Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos*. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>

Iqbal, A., Sajid, M. T., & Nawaz, R. L. (2015). EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PAKISTANI ORGANIZATIONS. *Global Journal Of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.

Jaramillo, F., Mulki, J., J.P., & Marhsall, G. (s.f.). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.

Jímenez, R. H., Bustamante, G. V., & Bustamante, A. V. (2012). COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UNA GARANTÍA PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7, págs. 1348-1351.

Kalyar, M. N., Rafi, N., & Ahmad, B. (2012). Organizational learning and organizational commitment: A correlational study in manufacturing context. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3349-3355.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 113-121.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill.

Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 1-17.

Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 1-17.

Meyer, J., & Allen, N. (1987). Organizational Commitment: Toward a three-component model. *Research Bulletin No.660*.

Meyer, J., & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. USA: Sage Publications Inc.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Mohamed, M., Kader, M., & Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.

Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. 153.

- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de <http://wenku.baidu.com/view/915f99f80242a8956bece471.html>
- OECD. (2013). Temas y politicas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México.
- Ordóñez, M. S. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Revista Tendencias y Retos*, 20(2), 101-117.
- O'Reilly, C., & Caldwell, D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- Pardo, M. N. (17 de Julio de 2012). *SNC Portal Informativo*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de SNC Portal Informativo Tecnológico de Monterrey: <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/por+tema/negocios/crecimient oempresaspuerbla17jul12>
- Pastor, A. T., Pastor, J. T., Calcedo, J. A., Royo, M. P., & Navarro, L. E. (2012). COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL. *Tourism and Management Studies International Conference Algarve*. Portugal: University of the Algarve.
- Peña, M. C., Díaz, M. D., & Olivares, M. M. (2015). DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PROMOTOR DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METAL-MECÁNICA. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 15-24.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 90-110.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 74-89.
- Promexico. (2014). *Promexico*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015, de www.promexico.gob.mx
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 501 - 531.
- Regalado. (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica.
- Regalado H., R. (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.

Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universal EAFIT*, 43-59.

Rubio, A. B., & Aragón, A. S. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.

Ruiz de Alba, J. R. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*(1), 67-86.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. B. (2014). Metodología de la investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación* (págs. 126-164). México: Mc Graw Hill.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, C. F. Collado, & P. B. Lucio, *Metodología de la Investigación* (págs. 93-95). Mexico : Mc Graw Hill.

Secretaría de Economía. (2008). *Hacienda*. Obtenido de Hacienda:
http://www.hacienda.gob.mx/LASHCP/Publicaciones/credito/memorias_shcp_2006_2012.pdf

Secretaría de Economía. (6 de Nov de 2015). *Secretaría de Economía*. Obtenido de www.economia.gob.mx

Secretaría de Economía. (6 de Nov de 2105). *Secretaría de Economía*. Obtenido de www.economia.gob.mx

Sexenio Puebla. (2016). *90 por ciento de Pymes en Puebla podrían extinguirse*. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de 90 por ciento de Pymes en Puebla podrían extinguirse:
<http://www.sexenio.com.mx/puebla/articulo.php?id=19100>

Sitio Oficial del Sistema de Información Empresarial Mexicano. (10 de Noviembre de 2015). *Sitio Oficial del Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <http://www.siem.gob.mx/siem/>

Tissen, R., Andriessen, D., & Lekanne , F. D. (2002). *El valor del conocimiento*. Prentince Hall.

TNS . (8 de 11 de 2014). Obtenido de TNS: <http://www.tnsemployeeinsights.com>

TNS Corporate Executive Board Company. (8 de 11 de 2014). Obtenido de TNS:
<http://www.tnsemployeeinsights.com>

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.

Vogel, M. (2005). *Cuadro de Mando Integral*. Altair Consultores S.R.L. España: Revista de Economía.

von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Zhou, Z., & Vanhala, S. (2015). Team autonomy, organizational commitment and company performance – a study in the. *The International Journal of Human Resource Management*, 1098-1109. doi:10.1080/09585192.2014.934881

von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Zhou, Z., & Vanhala, S. (2015). Team autonomy, organizational commitment and company performance – a study in the. *The International Journal of Human Resource Management*, 1098-1109. doi:10.1080/09585192.2014.934881

Wiener, Y. (1892). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization and career commitment and work outcomes. An integrative approach. *Organization Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Yen-Ku, K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management and Data Systems*, 113(1), 39-56. doi:10.1108/02635571311289656

Zárate, M. (2014). Comunicar para transformar El reto de las PYME's. *Congreso de Comunicación Organizacional*. Puebla: Universidad Anáhuac Puebla.

Zornosa, C. C. (2000). Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), 13-30.



ANEXO A
Universidad Popular del Estado de Puebla
Dirección de posgrados



Cuestionario sobre Compromiso Organizacional y Desempeño Organizacional

Empresa: _____ . Edad: _____ . Sexo _____ .
Puesto: _____ . Antigüedad: _____ .
Rango de ingresos: _____ . Función: _____ .
Escolaridad: _____ .

Nota de referencia:

1. El siguiente instrumento tiene como finalidad medir la percepción del compromiso organizacional y el desempeño organizacional en los procesos internos entre los trabajadores de las Pymes manufactureras de la ciudad de Puebla.
2. Resulta importante mencionar que los resultados obtenidos serán manejados con discreción y confidencialidad.

Instrucciones:

Según su opinión, responda cada una de las preguntas colocando una X conforme a la escala.

Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
CO1. ¿Los empleados se sienten satisfechos con los trabajos que realizan en esta compañía?					
CO2. ¿Los trabajadores se sienten contentos de laborar en esta					

empresa?					
Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
CO3. ¿Los trabajadores realizan actividades adicionales sin pago, para ayudar a esta compañía?					
CO4. ¿Los valores y las metas de la mayoría de los trabajadores coinciden con los de esta empresa?					
CO5. ¿Los empleados hablan bien de esta compañía y consideran que acertaron al ingresar en ella?					
CO6. ¿Los trabajadores se sienten agradecidos por los estímulos que han recibido por parte de esta empresa?					
CO7. ¿Los empleados han adoptado los principios y planes de la compañía como propios?					
CO8. ¿Los trabajadores muestran lealtad hacia las					

decisiones de esta compañía?					
Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
CO9. ¿Los empleados tienen mucho cuidado en respetar los reglamentos y normativas de esta empresa?					
CO10. ¿Los trabajadores se mantienen en esta empresa porque sienten que deben apoyarla porque ésta les contrató y les capacitó?					
CO11. ¿Los salarios que paga esta empresa son adecuados para cubrir las necesidades de la mayoría de los empleados?					
CO12. ¿Esta empresa otorga buenas prestaciones a sus trabajadores?					
CO13. ¿Los empleados reciben recompensas cuando llevan a cabo su trabajo con excelencia?					
CO14. ¿La mayoría de los trabajadores piensan quedarse					

largo tiempo en esta empresa?					
Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
CO15. Cuando los trabajadores comparan a su compañía con otras, ¿piensan continuamente que vale cambiarse a otro empleo?					
DO16. ¿Es rápido el proceso de solicitud de materiales y recursos para que los trabajadores puedan cumplir sus funciones?					
DO17. ¿Los empleados participan activamente en los procesos de resolución de problemáticas económicas de esta empresa?					
DO18. ¿Los trabajadores ayudan a disminuir costos en los procesos productivos y administrativos de esta compañía?					
DO19. ¿Los empleados se ajustan al presupuesto de la empresa para llevar					

adecuadamente sus actividades?					
Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
DO20. ¿Los trabajadores ayudan a controlar los riesgos económicos para esta compañía, evitando robos y accidentes?					
DO21. ¿Los empleados cuentan con los materiales, equipos y recursos adecuados para su trabajo?					
DO22. ¿Las herramientas de trabajo se encuentran en óptimas condiciones para los trabajadores?					
DO23. ¿Es cómodo, agradable y ordenado el lugar de trabajo de los empleados?					
DO24. ¿La comunicación entre los empleados y sus superiores es la adecuada para realizar correctamente sus tareas y alcanzar					

las metas establecidas?					
Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
DO25. ¿Los nuevos sistemas, equipos y metas se ponen en práctica fácilmente en esta compañía?					
DO26. ¿Las contribuciones de los trabajadores han sido cruciales para la consolidación y aumento de la cartera de clientes de esta empresa?					
DO27. ¿Los empleados han demostrado tener una respuesta rápida y eficaz al atender a los clientes y proveedores?					
DO28. ¿Los trabajadores generan constantemente ideas e innovaciones para incrementar la productividad y las ventas de esta compañía?					
DO29. ¿Los empleados están suficientemente capacitados para adecuarse a las					

necesidades de los clientes?					
Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
DO30. ¿La amplia experiencia de los trabajadores genera confianza entre los clientes para encargarle grandes contratos a esta compañía?					
DO31. ¿La capacitación recibida por los trabajadores es de buena calidad?					
DO32. ¿Los empleados muestran gran dominio en sus funciones?					
DO33. ¿Los trabajadores reciben cursos de actualización para mejorar sus habilidades profesionales?					
DO34. ¿Existe espíritu de equipo entre compañeros de esta empresa?					
DO35. ¿El nivel de profesionalismo de la mayoría de los trabajadores ha aumentado desde su ingreso en esta compañía?					



¡Muchas gracias por tu sinceridad y cooperación!

Universidad Popular del Estado de Puebla



Dirección de posgrados

PRE-TEST PARA VALIDACIÓN

Cuestionario de encuesta sobre Compromiso Organizacional y

Desempeño Organizacional

Instrucciones: A continuación, usted encontrará un conjunto de ítems relacionados con el compromiso organizacional y el desempeño organizacional. Después de leerlas, marque solo una alternativa de las descritas en la siguiente tabla, según considere conveniente.

Categorías	Valoraciones
Excelente pregunta (muy interesante, planteada de manera sobresaliente, muy útil y sumamente clara)	5
Buena pregunta (interesante, planteada adecuadamente, útil y clara)	4
Pregunta indiferente (es poco interesante, pero está planteada adecuadamente, es más o menos útil y clara)	3
Pregunta deficiente (no es interesante, pero está planteada adecuadamente, es poco útil y poco clara)	2
Pregunta errónea (no es interesante, no está planteada adecuadamente, no es útil ni clara)	1

Las preguntas que debe calificar libremente se muestran a continuación:

Preguntas	Valoraciones				

CO1. ¿Los empleados se sienten satisfechos con los trabajos que realizan en esta compañía?	1	2	3	4	5
Preguntas	Valoraciones				
CO2. ¿Los trabajadores se sienten contentos de laborar en esta empresa?	1	2	3	4	5
CO3. ¿Los trabajadores realizan actividades adicionales sin pago, para ayudar a esta compañía?	1	2	3	4	5
CO4. ¿Los valores y las metas de la mayoría de los trabajadores coinciden con los de esta empresa?	1	2	3	4	5
CO5. ¿Los empleados hablan bien de esta compañía y consideran que acertaron al ingresar en ella?	1	2	3	4	5
CO6. ¿Los trabajadores se sienten agradecidos por los estímulos que han recibido por parte de esta empresa?	1	2	3	4	5
CO7. ¿Los empleados han adoptado los principios y planes de la compañía como propios?	1	2	3	4	5
CO8. ¿Los trabajadores muestran lealtad hacia las decisiones de esta compañía?	1	2	3	4	5
CO9. ¿Los empleados tienen mucho cuidado en respetar los reglamentos y normativas de esta empresa?	1	2	3	4	5
CO10. ¿Los trabajadores se mantienen en esta empresa porque sienten que deben apoyarla porque ésta les contrató y les capacitó?	1	2	3	4	5
CO11. ¿Los salarios que paga esta empresa son adecuados para cubrir las necesidades de la mayoría de los empleados?	1	2	3	4	5
CO12. ¿Esta empresa otorga buenas prestaciones a sus trabajadores?	1	2	3	4	5
CO13. ¿Los empleados reciben recompensas cuando llevan a cabo su trabajo con excelencia?	1	2	3	4	5
CO14. ¿La mayoría de los trabajadores piensan quedarse largo tiempo en esta empresa?	1	2	3	4	5

CO15. Cuando los trabajadores comparan a su compañía con otras, ¿piensan continuamente que vale cambiarse a otro empleo?	1	2	3	4	5
Preguntas	Valoraciones				
DO16. ¿Es rápido el proceso de solicitud de materiales y recursos para que los trabajadores puedan cumplir sus funciones?	1	2	3	4	5
DO17. ¿Los empleados participan activamente en los procesos de resolución de problemáticas económicas de esta empresa?	1	2	3	4	5
DO18. ¿Los trabajadores ayudan a disminuir costos en los procesos productivos y administrativos de esta compañía?	1	2	3	4	5
DO19. ¿Los empleados se ajustan al presupuesto de la empresa para llevar adecuadamente sus actividades?	1	2	3	4	5
DO20. ¿Los trabajadores ayudan a controlar los riesgos económicos para esta compañía, evitando robos y accidentes?	1	2	3	4	5
DO21. ¿Los empleados cuentan con los materiales, equipos y recursos adecuados para su trabajo?	1	2	3	4	5
DO22. ¿Las herramientas de trabajo se encuentran en óptimas condiciones para los trabajadores?	1	2	3	4	5
DO23. ¿Es cómodo, agradable y ordenado el lugar de trabajo de los empleados?	1	2	3	4	5
DO24. ¿La comunicación entre los empleados y sus superiores es la adecuada para realizar correctamente sus tareas y alcanzar las metas establecidas?	1	2	3	4	5
DO25. ¿Los nuevos sistemas, equipos y metas se ponen en práctica fácilmente en esta compañía?	1	2	3	4	5
DO26. ¿Las contribuciones de los trabajadores han sido cruciales para la consolidación y aumento de la cartera de clientes de esta empresa?	1	2	3	4	5
DO27. ¿Los empleados han demostrado tener una respuesta rápida y eficaz al atender a los clientes y proveedores?	1	2	3	4	5
DO28. ¿Los trabajadores generan constantemente ideas e					

innovaciones para incrementar la productividad y las ventas de esta compañía?	1	2	3	4	5
Preguntas	Valoraciones				
DO29. ¿Los empleados están suficientemente capacitados para adecuarse a las necesidades de los clientes?	1	2	3	4	5
DO30. ¿La amplia experiencia de los trabajadores genera confianza entre los clientes para encargarle grandes contratos a esta compañía?	1	2	3	4	5
DO31. ¿La capacitación recibida por los trabajadores es de buena calidad?	1	2	3	4	5
DO32. ¿Los empleados muestran gran dominio en sus funciones?	1	2	3	4	5
DO33. ¿Los trabajadores reciben cursos de actualización para mejorar sus habilidades profesionales?	1	2	3	4	5
DO34. ¿Existe espíritu de equipo entre compañeros de esta empresa?	1	2	3	4	5
DO35. ¿El nivel de profesionalismo de la mayoría de los trabajadores ha aumentado desde su ingreso en esta compañía?	1	2	3	4	5

Agradecemos su colaboración para validar este instrumento de investigación, solicitándole por favor que anote los siguientes datos y firme en el espacio señalado debajo.

Nombre: _____.

Institución: _____. Fecha: _____.

Grado de estudios: _____. Cédula: _____.



Firma

Anexo B
Universidad Popular del Estado de Puebla
Dirección de posgrados



Cuestionario sobre eficacia organizacional y productividad

Empresa: _____ . Edad: _____ . Sexo _____ .
Puesto: _____ . Antigüedad: _____ .
Rango de ingresos: _____ . Función: _____ .
Escolaridad: _____ .

Nota de referencia:

1. El siguiente instrumento tiene como finalidad medir la percepción de la eficacia organizacional en los procesos internos entre directivos de las Pymes manufactureras poblanas.
2. Resulta importante mencionar que los resultados obtenidos serán manejados con discreción y confidencialidad.

Instrucciones:

Según su opinión, responda cada una de las preguntas colocando una X conforme a la escala.

Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
EOP36. ¿La selección de empleados ha resultado la ideal para los objetivos de esta empresa?					
EOP37. ¿El personal muestra alto conocimiento y competencia de sus funciones?					
EOP38. ¿Los trabajadores se comunican continua y					

adecuadamente con sus superiores?

Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 – Algunas veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
EOP39. ¿Los trabajadores responden con rapidez y eficacia a las exigencias laborales de esta empresa?					
EOP40. ¿Los trabajadores resuelven adecuadamente los problemas que se presentan diariamente en sus turnos y fuera de ellos?					
EOP41. ¿El personal ha conformado equipos de trabajo eficientes y con un buen clima organizacional?					
EOP42. ¿Los empleados manejan correctamente los materiales y recursos económicos de esta compañía?					
EOP43. ¿El personal se ha adaptado bien al diseño de las actividades laborales y a los planes estratégicos de esta empresa?					
EOP44. ¿El rendimiento de los trabajadores de esta compañía es suficientemente competitivo al ser comparado con el de otras compañías?					
EOP45. ¿Las labores de los trabajadores han ayudado a incrementar significativamente los ingresos de esta empresa?					



¡Muchas gracias por su sinceridad y cooperación!

Universidad Popular del Estado de Puebla



Dirección de posgrados

PRE-TEST PARA VALIDACIÓN

Cuestionario de encuesta sobre Eficacia Organizacional y Productividad

Instrucciones: A continuación, usted encontrará un conjunto de ítems relacionados con *Eficacia Organizacional y Productividad*. Después de leerlas, marque solo una alternativa de las descritas en la siguiente tabla, según considere conveniente.

Categorías	Valoraciones
Excelente pregunta (muy interesante, planteada de manera sobresaliente, muy útil y sumamente clara)	5
Buena pregunta (interesante, planteada adecuadamente, útil y clara)	4
Pregunta indiferente (es poco interesante, pero está planteada adecuadamente, es más o menos útil y clara)	3
Pregunta deficiente (no es interesante, pero está planteada adecuadamente, es poco útil y poco clara)	2
Pregunta errónea (no es interesante, no está planteada adecuadamente, no es útil ni clara)	1

Las preguntas que debe calificar libremente se muestran a continuación:

Preguntas	Valoraciones				
EOP36. ¿La selección de empleados ha resultado efectiva para lograr los objetivos de esta empresa?	1	2	3	4	5
EOP37. ¿El personal muestra amplio dominio y competencia sobresaliente de sus funciones laborales?	1	2	3	4	5
EOP38. ¿Los trabajadores presentan una comunicación efectiva con sus superiores?	1	2	3	4	5
EOP39. ¿Los trabajadores responden con rapidez y eficacia a las exigencias laborales de esta empresa?	1	2	3	4	5
EOP40. ¿Los trabajadores resuelven al menos en un 80% los problemas que se presentan diariamente en sus turnos?	1	2	3	4	5
EOP41. ¿Los trabajadores se han integrado eficientemente en los equipos de trabajo de la empresa?	1	2	3	4	5
EOP42. ¿Los empleados manejan eficazmente los materiales y recursos económicos de esta compañía, de manera que casi siempre logran hacerlos durar un tiempo mayor al previsto?	1	2	3	4	5
EOP43. ¿El desempeño de las actividades del personal se ajusta al diseño de las actividades laborales que ha establecido esta empresa para cada puesto?	1	2	3	4	5
EOP44. ¿El rendimiento de los trabajadores de esta compañía es suficientemente competitivo al ser comparado con el de otras compañías semejantes del mismo género productivo?	1	2	3	4	5
EOP45. ¿Las labores de los trabajadores han ayudado a incrementar el valor de los productos de esta empresa?	1	2	3	4	5
EOP46. ¿Los empleados participan activamente en la generación de un ambiente de trabajo agradable?	1	2	3	4	5

EOP47. ¿El rendimiento de las actividades del personal se ajusta a los planes estratégicos de esta compañía?	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

Agradecemos su colaboración para validar este instrumento de investigación, solicitándole por favor que anote los siguientes datos y firme en el espacio señalado debajo.

Nombre: _____.

Institución: _____. Fecha: _____.

Grado de estudios: _____. Cédula: _____.

Firma: _____.



Anexo C
Universidad Popular del Estado de Puebla
Dirección de posgrados



GUÍA DE ENTREVISTA
FACTORES ORGANIZACIONALES

Datos Generales

Nombre: _____.

Edad: _____. Género: _____.

Empresa: _____.

Años de Experiencia Profesional: _____.

Años de Experiencia en esta empresa: _____.

Fecha: _____.

Instrucciones para el entrevistador:

1. Formular la pregunta de manera clara y entendible, dándole al entrevistado un máximo de dos minutos para contestar, para lo cual se le indicara el inicio y el final de este tiempo. Debe explicarse al entrevistado que la entrevista tiene un tiempo estimado de 40 min que podría prolongarse a una hora.
2. Si se considera que no se está claramente la pregunta, se le puede pedir al entrevistado que sea más específico y volver a repetir el tiempo.
3. En todas las preguntas se debe pedir una respuesta que vaya más allá de un sí o no, por lo que se le puede preguntar el por qué opina de cierta forma o ampliar la pregunta.
4. No deben quedar preguntas sin contestar.

5. Todas las entrevistas deben de ser grabadas en algún dispositivo de audio para ser posteriormente sintetizadas.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Si no entiende alguna pregunta, puede pedir que el entrevistador la haga más sencilla.
2. Si no conoce a detalle algún tema o no tiene una opinión específica en alguna pregunta, puede darse una impresión personal sobre el asunto.
3. Sintetizar las respuestas en el tiempo de dos minutos. Si considera que falta algo más que decir, puede pedir al entrevistador un minuto más de grabación.
4. Hablar de manera clara y entendible en un volumen audible.

PREGUNTAS

CP48.- COMPROMISO ORGANIZACIONAL. ¿Cuáles son las razones por las que usted se ha mantenido laborando en esta empresa? Al menos describa 3 de ellas.

CP49.- CULTURA ORGANIZACIONAL. ¿Cuáles son los aspectos de esta empresa con los que más se identifica y con qué aspectos no se siente vinculado? (Una vez que haya contestado, se continua con la siguiente cuestión:) Tomando en cuenta sus experiencias en esta compañía, ¿cuál es su opinión en general de esta empresa?

CP50.- DESARROLLO HUMANO. ¿Cuáles son los aspectos que más le hacen disfrutar de su trabajo en esta compañía? (Una vez que haya contestado, se continua con la siguiente cuestión:) ¿Cuáles son los aspectos que le desagradan al llevar a cabo sus actividades en esta empresa?

CP51.- DESARROLLO HUMANO. Durante el período que ha laborado usted para esta empresa, ¿en qué aspectos profesionales y personales considera que ha mejorado?

CP52.- BUEN TRATO LABORAL. En su opinión, ¿la empresa lo valora adecuadamente y lo trata con aprecio? (Una vez que el entrevistado haya contestado:) ¿Por qué lo considera así?

CP53.- CRECIMIENTO PROFESIONAL. ¿Sus metas y expectativas profesionales a futuro coinciden con los objetivos y planes de la empresa? (Una vez que el entrevistado haya contestado:) ¿Por qué lo considera así?

CP54.- RETROALIMENTACIÓN JEFES-TRABAJADORES. ¿Piensa usted que la comunicación entre los mandos directivos y los empleados es efectiva, empática y funcional, o piensa que requiere cambios? (Una vez que el entrevistado haya contestado:) ¿En qué aspectos se fundamenta su opinión?

CP55.- POLÍTICAS ORGANIZACIONALES. ¿Cuáles piensa que son los lineamientos de la empresa que considera están potencializando sus logros? (Una vez que el entrevistado haya contestado:) En contraste, ¿cuáles piensa que son las directrices institucionales que están limitando el crecimiento de la compañía?

CP56.- EFICACIA ORGANIZACIONAL. ¿En qué aspectos técnicos, administrativos, económicos y sociales considera que la empresa ha alcanzado un alto grado de eficacia?

CP57.- PRODUCTIVIDAD. Desde su punto de vista, ¿la empresa está logrando sus metas industriales, económicas y de posicionamiento de marca? (Una vez que el entrevistado haya contestado:) ¿En qué evidencias sustenta esta opinión?

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERA PARTICIPACIÓN
EN ESTA ENTREVISTA!**

