



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

EL COMPROMISO COMO IMPULSOR DE LA EFICACIA  
ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA DE LA  
TRANSFORMACIÓN

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de:

Maestro en Administración Especialidad Alta Dirección

Presenta:

Tomás Pedro Lino Salinas

Santiago de Querétaro, Marzo 2014



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

EL COMPROMISO COMO IMPULSOR DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL EN LA  
INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Tomás Pedro Lino Salinas

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

Firma 

M.A. Andrés Rafael González Basaldúa  
Secretario

Firma 

M.I. Martín Vivanco Vargas  
Vocal

Firma 

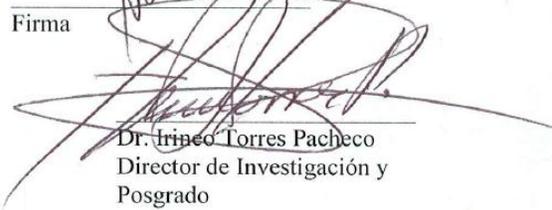
M.A. Maria Elena Díaz Calzada  
Suplente

Firma 

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar  
Suplente

Firma 

  
Dr. Arturo Castañeda Ovalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

  
Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Marzo, 2014  
México



## RESUMEN

Esta investigación fue diseñada para determinar la relación entre compromiso del empleado y la eficacia organizacional en una empresa bien establecida de la región. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo transversal y co-relacional. Se aplicó como instrumento una encuesta en un área crítica de la organización (a decir de la gerencia) que constó de 12 reactivos para datos generales de la población en estudio y 30 reactivos para recabar información relevante relacionada a las dos variables bajo estudio: compromiso y eficacia organizacional. Los resultados muestran que hay una correlación positiva y de nivel medio entre ambas variables (correlación de *Pearson* de .68) que indica que si el compromiso del empleado aumenta, la apreciación de la eficacia en la organización aumenta por consecuencia. Del estudio se desprende que el 9% de los empleados se ubica en antigüedad de cinco a 10 años, la demás población se reparte en dos bloques de menos de cinco años y de más de 10 años que revela el comportamiento histórico de la rotación de personal. Con respecto al compromiso del empleado un 97% expresa que su trabajo tiene sentido y propósito y el 100% se percibe entusiasta para realizar la labor cotidiana, sin embargo solo un 40% dice tener total concentración en sus responsabilidades. El 80% de los encuestados afirma ser inspirado por el trabajo, lo que habla adecuadamente de la cultura imperante en la organización. Para la eficacia organizacional, por ejemplo, el 81% de los encuestados perciben una preocupación genuina de la organización por solucionar los problemas del cliente; por otro lado, el 79% percibe que los bonos de productividad están bien ligados al logro de objetivos; además un 80% de los empleados percibe buenas relaciones con la gerencia lo que permite un canal apropiado y de comunicación directa. Finalmente y a raíz de las mediciones estadísticas, se aceptó la hipótesis de que el nivel de compromiso impulsa a la eficacia organizacional.

**(Palabras clave:** Compromiso, eficacia organizacional, correlación)

## SUMMARY

This research was designed to determine the relationship between employee commitment and organizational effectiveness in a well-established company in the area. The research design was non-experimental, cross sectional and correlational. A survey was used as an instrument in a critical area of the organization (management) and consisted of 12 items related to general information on the population of the study and 30 items for collecting relevant information related to the two variables under study: commitment and organizational effectiveness. Results show a positive correlation, medium level, between both variables (Pearson correlation .68) which indicates that if the employee's commitment increases, appreciation of the organization's effectiveness increases as a consequence. The study shows that 9% of the employees have five to 10 years seniority, the rest of the population is distributed in two groups, one with less than five years and the other with more than 10 years, thus revealing the historical behavior of the personnel turn-over. Regarding employee commitment, 97% expressed that their work has meaning and purpose, and 100% were perceived as enthusiastic about carrying out their daily work; however, only 40% said they were totally concentrated on their responsibilities. 80% of those surveyed said they were inspired by the work, thus indicating an adequate culture within the organization. Regarding organizational effectiveness, for example, 81% of those surveyed felt there is genuine concern on the part of the organization to solve client problems; 79% felt that the productivity bonuses are tied to achieving objectives. In addition, 80% of the employees felt there is a good relationship with management, thus allowing for an appropriate channel and direct communication. Finally, based on statistical measurements, the hypothesis that the level of commitment encourages organizational effectiveness was accepted.

**(Key words:** Commitment, organizational effectiveness, correlation)

## **DEDICATORIAS**

A Dios por hacerme tan afortunado de tener la vida.

A mi esposa, Yolanda por su gran soporte, empuje y amor que me impulsa a ser una mejor persona en todos los ámbitos. Te amo y te estoy siempre agradecido por tu amor y compromiso.

A mis hijas, fuente de inspiración en la hermosa carrera de la paternidad. Pequeñas: Saben lo grande que es mi amor por Uds.

A Mis Padres por el gran ejemplo de vida que son para mí, su generoso amor por todos nosotros sus hijos y la herencia más grande que se le puede dejar a un hijo: La alegría de la vida en familia.

A mis hermanos, que han complementado hermosamente mi vida y que siempre están en mis pensamientos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los Maestros que con su dedicación y entusiasmo por el saber han participado de mi esfuerzo por ser una mejor persona durante ésta etapa de mi formación profesional.

A mis compañeros de la Organización que han participado solícitamente en ayudarme en el avance de éste estudio, sea facilitando recursos, tiempo y valiosas opiniones.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Compromiso	4
2.1.1. Compromiso Organizacional	6
2.1.2. Involucramiento en el Trabajo	7
2.1.3. Comportamiento Ciudadano Organizacional	7
2.2. Eficacia Organizacional	9
2.2.1. Enfoque de Objetivo Racional	13
2.2.2. Enfoque de Recursos del Sistema	14
2.2.3. Enfoque de Proceso Interno	14
2.2.4. Enfoque Múltiples-Circunscripciones	15
2.2.5. Enfoque de Valores de Competencia	15
2.3. Investigaciones relacionadas	16
3. ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN	22

	<b>Página</b>
3.1. Antecedentes de la empresa	22
3.2. Planteamiento del problema	30
3.3. Pregunta de investigación	30
3.4. Justificación	31
3.5. Objetivos	31
3.5.1. Objetivo general	31
3.5.2. Objetivos específicos	31
3.6. Hipótesis	31
3.7. Variables	32
3.7.1. Variable independiente: Compromiso	32
3.7. Variable dependiente: Eficacia Organizacional	32
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>33</b>
4.1. Diseño de la investigación	33
4.2. Tipo de estudio	33
4.3. Definición del Universo	34
4.4. Muestra	35
4.5. Instrumento	36
4.6. Procesamiento de la información o los datos	36
<b>5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>37</b>
5.1. Características de la muestra	37
5.2. Preguntas relacionadas con el compromiso	42
5.3. Preguntas relacionadas con la eficacia organizacional	49
5.4. Comprobación de Hipótesis	55

CONCLUSIONES	57
SUGERENCIAS	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÉNDICE	64

ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Comparación entre Compromiso del Empleado (EE) con OC, JI y OCB (Por sus Siglas en Inglés)	7
2	Definiciones de Eficacia	9
3	La esencia de la Empresa	22
4	Hechos relevantes para la Empresa a lo largo de su historia	23

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1. La Cultura de La empresa	21
2. Organigrama General de la Empresa	26
3. Genero	34
4. Edad	35
5. Estado Civil	35
6. Tipo de Trabajo	36
7. Escolaridad	37
8. Turno de Trabajo	37
9. Antigüedad en la Empresa	38
10. Antigüedad en el Puesto	39
11. Afirmación: “En mi trabajo me siento lleno de energía”	39
12. Afirmación: “El trabajo que yo hago está lleno de sentido y propósito”	40
13. Afirmación: “En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso”	41
14. Afirmación: “Soy un entusiasta en mi trabajo”	41
15. Afirmación: “Cuando estoy trabajando me olvido de todo lo demás”	42
16. Afirmación: “Mi trabajo me inspira”	43
17. Afirmación: “Me siento feliz cuando trabajo intensamente”	43
18. Afirmación: “Estoy orgulloso del trabajo que hago”	44
19. Afirmación: “Puedo continuar trabajando por periodos	

	muy largos en ocasiones”	45
20.	Afirmación: “Para mí el trabajo es retador”	45
21.	Afirmación: “Se que hay un plan de administración de talento”	46
22.	Afirmación: “Estoy orgulloso del trabajo que hago”	47
23.	Afirmación: “Nuestro bono está ligado al logro de objetivos”	47
24.	Afirmación: “Se utilizan varias estrategias para desarrollar a la gente”	48
25.	Afirmación: “Los empleados tenemos una relación positiva con la Gerencia”	49
26.	Afirmación: “Recibo reconocimiento por hacer un buen trabajo”	49
27.	Afirmación: “Sé que mi opinión cuenta”	50
28.	Afirmación: “Conozco los planes de la compañía”	51
29.	Afirmación: “Sé que hay un plan formal de reconocimientos”	51
30.	Afirmación: “El plan de disciplina progresiva se aplica por igual”	52
31.	Gráfica de Dispersión que muestra la relación lineal que hay Compromiso (Variable Independiente) y Eficacia Organizacional (Variable Dependiente)	53

## 1. INTRODUCCIÓN

La noción de compromiso del empleado es relativamente nueva, es una que ha sido altamente mercadeada por firmas de consultoría de recursos humanos (RH) que ofrecen asesoría en cómo puede ser creado y apalancado. Los investigadores académicos se están uniendo poco a poco la batalla, y ambas partes tienen que cargar con la competencia e inconsistentes interpretaciones del significado del término.

De acuerdo a Macey y Schneider (2008): el compromiso del empleado es una condición deseable, tiene un propósito organizacional y denota involucramiento, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo enfocado y energía, de manera que tiene componentes de actitud y de comportamiento (p. 4). La raíz del concepto Compromiso del Empleado (*Employee Engagement - EE* – por sus siglas en inglés), recae en lo que se ha llegado a conocer en años recientes como *psicología positiva* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), que es el estudio de las características de empleados y gerentes exitosos, así como de grupos de trabajo productivos (Harter et. al., 2002).

En el ámbito de las ciencias sociales, frecuentemente se define la eficacia como el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Asimismo, es habitual presentar la eficacia con relación a conceptos relacionados, como la eficiencia –entendida como la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos - y la efectividad – grado de satisfacción de los miembros de la organización respecto los resultados obtenidos – (cfr. Marchesnay 1993: 42-43).

El propósito fundamental de las organizaciones es la generación de riqueza y el beneficio mutuo entre sí y sus trabajadores. La trascendencia en el tiempo de éste

propósito y un crecimiento sostenido son el trabajo cotidiano de la Gerencia y sus diversos mecanismos administrativos.

La presente investigación se realizó con el fin de conocer la relación existente entre compromiso del empleado (*Employee Engagement- EE*) y la eficacia organizacional (*Organizational Effectiveness- OE*), en una sección productiva fundamental de la empresa, pues fue considerada la importancia del diagnóstico y su relación con iniciativas para mejorar las condiciones de relación laboral al interior del negocio. Ésta empresa fundada al seno familiar por el Sr. Erskine Love Jr., en su natal Atlanta, GA, USA en 1956 logro una evolución importante hasta que a finales del 1997 construyó su primera planta productiva en territorio Mexicano, específicamente en la Ciudad de Querétaro.

La investigación fue dividida en varias etapas, la primera de ellas es el marco teórico que expone conceptos importantes relacionados con compromiso y eficacia organizacional. En otra sección se describe el entorno de la investigación, donde se exponen temas importantes que ubican al lector, tales como los antecedentes de la empresa, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis a comprobar.

La sección siguiente es la metodología, donde se exponen los detalles del diseño de la investigación, el tipo de estudio, población, muestra, definición del universo, instrumento y el procesamiento de la información o los datos.

Se da paso luego a los resultados y discusión donde se exponen los resultados que ha recogido el instrumento de un modo gráfico para luego dar paso a la etapa de aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las sugerencias para fortalecer nuevas investigaciones relacionadas con las variables expuestas en éste estudio o en su relación con futuras investigaciones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Compromiso

De acuerdo a Macey y Schneider (2008): *“el compromiso del empleado es una condición deseable, tiene un propósito organizacional y denota involucramiento, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo enfocado y energía, de manera que tiene componentes de actitud y de comportamiento”* (p. 4). La raíz del concepto Compromiso del Empleado (*EE – Employee Engagement*, por sus siglas en inglés), recae en lo que se ha llegado a conocer en años recientes como “psicología positiva” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), que es el estudio de las características de empleados y gerentes exitosos, así como de grupos de trabajo productivos (Harter et. al., 2002).

La noción de compromiso del empleado es relativamente nueva, es una que ha sido altamente mercadeada por firmas de consultoría de recursos humanos (RH) que ofrecen asesoría en cómo puede ser creado y apalancado. Los investigadores académicos se están uniendo poco a poco la batalla, y ambas partes tienen que cargar con la competencia e inconsistentes interpretaciones del significado del término.

La observación casual sugiere que gran parte del atractivo de la gestión organizacional está impulsada por afirmaciones de que el compromiso de los empleados impulsa los resultados finales. De hecho, al menos una firma de consultoría de recursos humanos (Hewitt Associates LLC, 2005, p. 1) indica que: *“..han establecido una relación convincente y concluyente entre el compromiso y la rentabilidad a través de una mayor productividad, las ventas, la satisfacción del cliente y la retención de empleados”*.

Algunos facultativos ven el compromiso como algo que evolucionó de investigaciones previas en actitudes laborales, implicando directamente que éste nuevo concepto añada valor interpretativo que se extiende más allá de los límites de esas tradiciones.

Los acuerdos implícitos entre los empleados y las organizaciones, con frecuencia denominado el (viejo) *contrato psicológico*, han cambiado drásticamente a lo largo de las décadas. Se puede argumentar que, desde la década de 1990, ha habido una reducción mutua de la lealtad y una disminución en el compromiso del empleado para el trabajo y las organizaciones. Este cambio se puede atribuir a dos grandes tendencias que se refuerzan y se complementan entre sí, por lo que se dificulta determinar qué ha cambiado primero. La primera tendencia es el cambio en el paradigma de empleo de las empresas modernas. Las organizaciones requieren una mayor flexibilidad en la contratación y requieren su alberca de empleados para expandirse o encogerse de acuerdo a las necesidades actuales y de acuerdo también a las reglas del mercado.

Los empleados que han crecido al seno de la organización o aquellos que buscan una organización de por vida, cuestionaron constantemente la capacidad de recursos humanos (HR) para ajustar constantemente el tamaño de la fuerza laboral al ritmo de las necesidades operacionales y estratégicas. (O'Reilly & Pfeffer, 2000, Ulrich & Brockbank, 2005; Boudreau y Ramstad, 2007).

En sus revisiones exhaustivas de la literatura, Macey y Schneider argumentaron que la mayoría de las definiciones de “Compromiso del Empleado” parecían tener en común varios conceptos, ya establecidos. Algunos muy fuertemente conocidos son: Compromiso Organizacional (OC- *Organizational Commitment* por sus siglas en inglés), Involucramiento en el Trabajo (JI – *Job Involvement* – por sus siglas en inglés) y

Comportamiento Ciudadano Organizacional (OCB – *Organizational Citizenship Behavior* por sus siglas en inglés).

Sin embargo, la literatura no es muy clara si “Compromiso del Empleado” es un nuevo concepto o si se trata simplemente de una nueva mezcla de los conceptos existentes y bien establecidos.

Recientemente, la Sociedad para Psicología Industrial y Organizacional (SIOP por sus siglas en inglés, División no. 14 de la Asociación Psicológica Americana), lanzó un nuevo periódico titulado *Psicología Industrial y Organizacional: Perspectivas en Ciencia y Práctica*. El primer artículo enfocado fue la pieza arriba mencionada de Macey y Schneider. Entre la docena de respuestas al artículo, muy pocos escritores estuvieron a favor de ver al *compromiso del empleado* como algo nuevo (como Macey y Schneider alegan) y en su mayoría consideraron que es, en la mejor de las condiciones, una re-alineación de viejos conceptos.

A modo de adentrarse en lo único del compromiso del empleado, se requiere primero trazar los límites entre otros conceptos que son competencia para enfatizar la contribución del compromiso del empleado más allá de ellos. Tratemos de resumir lo que la teoría del presente tiene que ofrecer en relación al compromiso organizacional, el involucramiento del trabajo y la ciudadanía del comportamiento organizacional.

### ***2.1.1. Compromiso Organizacional (CO).***

El CO ha atraído un interés masivo de los investigadores así como los practicantes debido a la creencia de que es una actitud más estable y por ello, una mejor manera de predecir el comportamiento en el trabajo que la satisfacción del trabajo (Mottaz, 1986). La liga entre CO y la efectividad organizacional se estableció por el trabajo pionero de

Mowday et al. (1979, 1982). Esos autores definieron el compromiso organizacional como: “*la fortaleza relativa de la identificación de los individuos con el involucramiento en una organización particular...caracterizada por al menos tres factores relacionados: (1) una fuerte creencia y la aceptación de los objetivos y valores de la organización; (2) la voluntad de poner un esfuerzo considerable a favor de la organización; (3) un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización*” (1979, p 226).

### ***2.1.2. Involucramiento en el Trabajo.***

El involucramiento en el trabajo ha sido definido como *una identificación psicológica con el trabajo* (Kanungo, 1982, p.97) y fue sugerido como una importante contribución al entendimiento de los nexos entre los individuos y la organización a través de la naturaleza del trabajo. Una persona involucrada en el trabajo ve su trabajo como “*una parte importante de su propio concepto*” (Lawler & Hall, 1970, p. 311), y al definir “*el concepto de uno de manera importante*” (Kanungo, 1982, p. 82). El Involucramiento en el trabajo es una actitud hacia el rol en el trabajo y su contexto.

### ***2.1.3. Comportamiento Ciudadano Organizacional.***

OCB (por sus siglas en inglés), fue mencionado a principios de los años 1980 (Smith et al., 1983; Organ, 1988) y fue sugerido como el síndrome de un buen soldado de comportamiento más allá de su rol que está por encima de ningún requerimiento formal de la organización. El gran filósofo griego Aristóteles fue el primero en observar que la ciudadanía (positiva) es un comportamiento que contribuye al establecimiento, la seguridad y el desarrollo continuo de la comunidad, mientras que al mismo tiempo es una expresión de la parte que tienen los individuos en una empresa colectiva con

propósito (Elcock, 1976). Ciertamente, la formulación inicial del buen comportamiento ciudadano en las organizaciones, expresaron la capacidad y la voluntad de los empleados a contribuir más allá del llamado al deber (por ejemplo, las reglas y procedimientos organizacionales, las descripciones del trabajo y así sucesivamente). Basado en una extensa revisión de trabajos anteriores, Robbins (2005) define OCB como “*comportamiento individual voluntario, que si bien no es parte de los requisitos de trabajo formales, sigue promoviendo el buen funcionamiento de la organización*” (p. 28). Sugirió, además, que las organizaciones exitosas requieren empleados que van más allá de sus funciones de trabajo formales, y se desempeñan más allá de las expectativas.

Dado que el compromiso del empleado muestra similitudes con conceptos ya establecidos se ha preparado la Tabla 1 en la que se sugiere que OC, JI, OCB y EE comparten ciertas variantes dado que todas ellas son comportamientos y actitudes relacionadas con el trabajo que enfatizan una interacción positiva de individuos en el lugar de trabajo.

Tabla 1

*Comparación entre Compromiso del Empleado (EE) con OC, JI y OCB (Por sus siglas en inglés)*

<b>Dimensión</b>	<b>Compromiso Organizacional (OC)</b>	<b>Involucramiento en el Trabajo (JI)</b>	<b>Comportamiento en Ciudadanía Organizacional (OCB)</b>	<b>Compromiso del Empleado (EE)</b>
<b>Alcance</b>	Dentro del rol	Dentro del rol	Extra al rol	Dentro del rol y extra al rol
<b>Fuente del comportamiento</b>	Identificación del rol / Internalización	Identificación con el trabajo	Voluntario, no específico	Disposición / Motivación
<b>Tipo de Personalidad</b>	Jugador en equipo	Cuidado y entendimiento	Respeto hacia la gente, autoridad e instituciones	Optimista / Proactivo

Tabla 1 (Continuación)

<b>Orientación Básica</b>	Cumplimiento Social / Unidad colaborativa	Cumplimiento a la normativa & participación	Cumplimiento a la normativa & participación	Iniciativa & Empresa
<b>Objetivo de Asistencia</b>	Unidad Organización	Unidad Organización	Personal / Equipo /trabajo en grupo/ Unidad	Organización
<b>Compatibilidad Situacional</b>	Ilimitado	Conocimiento en el trabajo, habilidades y experiencia	Interdependencia personal / equipo.	Ilimitado
<b>Transferencia a Inter-organizacional</b>	Bajo	Medio	Medio	Alto
<b>Disciplina Guía</b>	Psicología Industrial y Organizacional	Psicología Industrial y Organizacional	Administración y Ciencia Política	Ciencia Social y de Comportamiento

Fuente: Handbook of Employee Engagement (2010, p. 104)

Sin embargo, EE emerge con un poco de singularidad en comparación con los otros como una especie de un concepto *ómnibus*, ya que: (i) su ámbito de aplicación es más grande que los otros tres, (ii) su fuente de comportamiento se relaciona mucho más al trabajo y la organización, (iii) su tipo de personalidad es elevada en *afrontamiento activo*, (iv) la orientación básica no es sumisa (por lo tanto hace su gestión más difícil), (v) la compatibilidad de la situación es ilimitada, y (vi) es alta en transferibilidad entre organizaciones.

## 2.2. Eficacia Organizacional

En el ámbito de las ciencias sociales, frecuentemente se define la eficacia como el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Asimismo, es habitual presentar la eficacia con relación a conceptos relacionados, como la eficiencia –entendida como la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos), y la efectividad –

grado de satisfacción de los miembros de la organización respecto los resultados obtenidos – (cfr. Marchesnay 1993: 42-43).

En el caso particular del estudio de las organizaciones, una revisión de parte de la bibliografía de teoría de la organización que utiliza o define el concepto de eficacia hace aflorar gran número de definiciones. Algunas de ellas pueden considerarse contradictorias, mientras que otras destacan aspectos complementarios del concepto de eficacia en el contexto organizativo. Se han recogido algunas definiciones de eficacia organizativa en la Tabla 2, *Definiciones de Eficacia*, que sin pretensión de exhaustividad, intentan mostrar algunas aportaciones relevantes en los ámbitos anglófonos, francófono y español.

Tabla 2

*Definiciones de Eficacia*

Katz y Kahn (1966)	“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.”
Yutchman y Seashore (1967)	“Una organización es eficaz en la medida en que mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno.”
Seashore (1983)	“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.”
Hannan y	“Grado de congruencia entre objetivos organizacionales

Tabla 2 (Continuación)

Freeman (1977)	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.”
Pfeffer (1977)	“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.”
Pennings y Goodman (1977)	“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.”
Cummings (1977)	“Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.”
Cummings (1983)	“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.”
Weick y Daft (1983)	“La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta.”
Tosi y Slocum (1984)	“Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables.”

Tabla 2 (Continuación)

Tamames (1989)	“Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se le conoce como eficiencia directiva.”
Morin et al. (1989)	“La eficacia organizativa se define como un juicio pronunciado por los constituyentes múltiples sobre los productos, los resultados o los efectos de la organización o sus procesos.”
Daft y Steers (1992)	“La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas.”
Fernández- Ríos y Sánchez (1997)	“La conceptualización de la organización como un sistema de significados nos lleva a entender la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema de significados. Una organización es eficaz si da cumplimiento, si lleva a efecto estos significados. Esto nos lleva a considerar la eficacia como el reflejo de la organización en la realidad, la existencia objetiva de esa realidad que es la organización.”

Fuente: Elaboración a partir de Fernández-Ríos y Sánchez (1997, p.47)

La tabla es lo suficientemente elocuente acerca de la riqueza del concepto, y de la necesidad de la demarcación de sus contenidos, previa a la determinación de un modelo que permita su medición y evaluación. Un primer paso hacia ese modelo es la diferenciación del concepto de eficacia organizativa de otros conceptos próximos a ella como son eficiencia, competitividad, productividad (Fernández - Ríos y Sánchez, 1997:57-70), así como efectividad y calidad.

Las evaluaciones de las prácticas organizacionales siempre usan la noción de Eficacia Organizacional o Rendimiento. Sin lugar a dudas, la noción juega un papel clave en la ciencia organizacional. Eficacia / Rendimiento Organizacional es aún la última variable dependiente en la mayoría de las investigaciones de administración y

organizaciones (véase también Cameron y Whetten, 1983). A pesar del amplio interés y una vasta literatura, tanto en la Eficacia Organizacional y, por separado, en el Desempeño Organizacional, parece haber poco en común, sobre la conceptualización y medición de ésta variable dependiente final.

Desde los inicios de la industrialización, la idea de medir la efectividad organizacional ha sido importante en la práctica y la teoría de la organización. Minton y Lewin (1986) precisan las raíces de la idea en el pensamiento filosófico occidental - con su fuerte, persistente de interés en la mejora. En cada uno de los escritos de administración clásicos, se encuentran ya sea un preocupación implícita o explícita para la efectividad organizacional. En los primeros días, después de la analogía con la máquina de las organizaciones (Taylor, 1911), el término *Eficacia Organizacional* se refiere principalmente a la eficiencia (es decir, la eficiencia técnica). Las cambiantes concepciones de la organización también alteraron la noción de eficiencia como la eficacia. En recientes décadas se ha revelado definiciones más amplias de eficacia organizacional; se pueden distinguir cinco enfoques principales de la idea de la eficacia de la organización

### ***2.2.1. Enfoque de Objetivo-Racional.***

El enfoque de Objetivo Racional o meta-logro tiene sus raíces en la visión mecanicista de la organización. Este enfoque se centra en el grado en que las organizaciones se dan cuenta de las metas de producción (por ejemplo, la rentabilidad, el crecimiento, la productividad). Dado que las empresas de negocios individuales establecen objetivos financieros / económicos y evalúan su desempeño basado en el logro de metas, el enfoque racional-objetivo es prácticamente relevante. Sin embargo, la aplicación de este

enfoque racional-objetivo de los estudios académicos de la Eficacia Organizacional se ha complicado.

### ***2.2.2. Enfoque de Recursos del Sistema.***

El enfoque de los recursos del sistema para la Eficacia Organizacional (por ejemplo Yuchtman y Seashore, 1967) se formuló en respuesta al enfoque de objetivo racional. Después de una perspectiva de sistema, este enfoque hace hincapié en las variables de entrada sobre las variables de salida. Considera a la mayoría de las organizaciones como entidades que operan con el fin de sobrevivir, a la vez que compiten por recursos escasos y valiosos (como los medios financieros y de personal). La sobrevivencia (contra la muerte) de la empresa se ve aquí como criterio último de la eficacia de la organización. Debido a esto sólo puede ser una medida a largo plazo, varios criterios penúltimos (por ejemplo, cambios en los volúmenes de los distintos tipos de recursos escasos) deben aplicarse (Yuchtman y Seashore, 1967).

### ***2.2.3. Enfoque de Proceso Interno.***

El enfoque interno proceso de eficacia de la organización se ha formulado en respuesta a una visión estática de la salida del enfoque Objetivo Racional (Bennis, 1966). El enfoque se basa en el sistema y los modelos de relaciones humanas de las organizaciones. Se centra en los procesos internos que aumentan la capacidad de las organizaciones para hacer frente a los cambios en el medio ambiente. La efectividad organizacional se define como funcionamiento interno suave y se evalúa a través de criterios de salud interna, tales como la capacidad de adaptación, un fuerte sentido de la identidad y la capacidad para poner a prueba la realidad (Bennis, 1966). Criterios

relacionados posibles de eficacia son, por ejemplo, la comunicación no distorsionada, fuerte cultura corporativa y el clima de trabajo positivo (Daft, 1992). Aunque el enfoque de Proceso Interno se asocia sobre todo con criterios del tipo de relaciones humanas, algunas descripciones bibliográficas añaden también otros tipos de criterios, como la eficiencia económica (véase, por ejemplo Daft, 1992).

#### ***2.2.4. Enfoque Múltiples-Circunscripciones.***

Cada uno de los tres enfoques de crítica hasta ahora se centra en un fragmento de la organización como un sistema social: en los resultados (outputs), recursos de adquisición (entradas) o procesos internos (rendimientos), respectivamente. Una perspectiva integradora necesaria es proporcionada por el enfoque de múltiples circunscripciones para la efectividad organizacional (véase, por ejemplo Conolly, Colon y Deutsch, 1980), que se centra no tanto en las características de la organización, sino a las partes involucradas en la evaluación de la eficacia de las organizaciones. Los múltiples-electorales (o actores) vista explícitamente toma en cuenta que las organizaciones cumplen múltiples objetivos: cada tipo de organización electoral (como propietarios, empleados, clientes, la comunidad, etc.) se supone que tienen diferentes intereses vis-à-vis la organización, y por lo tanto, aplicar diferentes criterios de evaluación.

#### ***2.2.5. Enfoque de Valores en Competencia.***

Con el fin de captar la construcción de la efectividad organizacional, algunos investigadores proponen una aproximación empírica (por ejemplo Mahoney, 1967; Seashore y Yuchtman, 1967). Como dijo Steers, "una manera significativa para

comprender la idea abstracta de la eficacia es considerar cómo los investigadores han operado y medido la construcción en su trabajo" (1975, p. 546). El intento más notable a lo largo de esas líneas es el enfoque de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983).

Quinn y Rohrbaugh utilizaron evaluaciones de expertos para ordenar una lista de criterios de eficacia publicados por Campbell (Campbell, 1977). Su taxonomía resultante revela tres dimensiones con enfoque en competencia: (1) externo frente a interno, (2) control frente a flexibilidad y (3) medios frente a fines. Se combinaron las dos primeras dimensiones en cuatro perspectivas diferentes: (1) la perspectiva objetivo-racional (con énfasis en los factores de control externo), (2) la perspectiva de sistema abierto (con énfasis en los factores externos y la flexibilidad) (3) la perspectiva de las relaciones humanas (haciendo hincapié en factores internos y la flexibilidad) y (4) la perspectiva proceso-interno (haciendo hincapié en factores internos y de control). Dentro de cada uno de estos cuatro puntos de vista, los criterios de eficacia pueden relacionarse bien con los medios o fines (la tercera dimensión de la taxonomía de Quinn y Rohrbaugh).

### **2.3. Investigaciones relacionadas**

Hay investigaciones importantes relacionadas al Compromiso y la Eficacia Organizacional que se describirán brevemente a continuación.

AON Hewitt (2011), una firma importante en servicios de consultoría para las empresas sostiene que mientras la economía está comenzando a mostrar señales de recuperación, los empleadores pueden pensar que serán capaces de regresar a las prácticas probadas y verdaderas para reclutar, retener y recompensar el talento en 2011. Sin embargo los expertos de AON Hewitt advierten que los aspectos de ciclo actual de la

economía son fundamentalmente diferentes de los ciclos previos y que la mayoría de las compañías nunca de verdad regresan a su negocio “como de costumbre”. La firma sostenía que el 2011, los empleadores tendrían el reto de atraer y retener el talento crítico para crecer su negocio, mientras que a la misma vez continuarían enfrentando una enorme presión para mantener los costos bajos.

Adicionalmente a éste reto, el compromiso de los empleados ya estaba en lo más bajo de todos los tiempos. Su investigación global de compromiso del empleado del 2008 al 2010 representaba a 6.7 millones de empleados trabajando en algo más de 2,900 organizaciones. El promedio total global del indicador de compromiso de los empleados cayó 56% en 2010 de 60% del año anterior. De hecho, los niveles de compromiso del 2010 representan el declive más grande de una encuesta de compromiso del empleado del que AON Hewitt ha visto en los últimos 15 años. Sin embargo, el último cuarto de 2010 muestra evidencia de que los indicadores de compromiso se están recuperando. Esto sugiere que el declive en los niveles de compromiso que se ven a lo largo de los primeros tres cuartos del 2010 está cambiando. Éste artículo presenta las tendencias globales totales del compromiso de los empleados, qué aspectos de los procesos o políticas de una compañía ayudan a motivar a los empleados, que ha cambiado en el compromiso de los empleados en los últimos tres años, y cómo las organizaciones se están ajustando a las necesidades cambiantes de la fuerza de trabajo del siglo 21.

Comienza otro año, las organizaciones continuarán siendo retadas. La economía está mostrando signos de recuperación, que crearán más oportunidades para ambos, empleados y empleadores. Afortunadamente, al examinar los datos del compromiso de los empleados, podemos proveer a los empleadores un mapa de caminos y que

mantengan sus esfuerzos enfocados en los más importantes impulsores de la motivación de sus empleados.

Los empleadores pueden prepararse para un éxito continuo al enfocarse en los impulsores clave del compromiso que provoque un impacto positivo en su fuerza laboral y así mantener a sus empleados comprometidos. Las compañías que tienen una fuerza laboral altamente comprometida se han propuesto el reto de mantener y mejorar los niveles de compromiso. Éstas responden proactivamente al ambiente competitivo y a las cambiantes necesidades de su fuerza laboral. Ellos han evolucionado, pero se mantienen fieles a los valores que los hacen exitosos y están bien posicionados para un éxito continuo en el futuro.”

Dale Carnegie Training (2012), trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Qué hace a una compañía más exitosa que a otra? ¿Mejores productos, servicios, estrategias, tecnologías o, tal vez, una mejor estructura de costos? Ciertamente, todos éstos contribuyen a un desempeño superior, pero todos ellos se pueden copiar con el tiempo. La única cosa que crea una ventaja competitiva sostenida – y por lo tanto Retorno a la Inversión, una compañía con valor y fortaleza de largo plazo – es la fuerza laboral, la gente que es la compañía. Y cuando se trata de gente, las investigaciones han mostrado, una y otra vez, que los empleados que están comprometidos, se desempeñan por encima de grupos de trabajo que no están comprometidos del todo. En la lucha por ventajas competitivas donde los empleados son el diferenciador, los empleados comprometidos son el objetivo final.

En tanto hay muchos estudios de investigación que apuntan al porcentaje de empleados comprometidos y no comprometidos, muy pocos estudios han visto a lo que realmente impulsa el compromiso de los empleados. Dale Carnegie hizo equipo con

MSW Research para estudiar los elementos funcionales y emocionales que afectan el compromiso de los empleados. Una muestra nacional representativa de 1500 empleados fue encuestada, lo que reveló que aunque hay muchos factores que impactan el compromiso del empleado, hay tres impulsores clave:

- La relación con el supervisor inmediato
- La credibilidad en el liderazgo de la gerencia
- El Orgullo de trabajar en la compañía

Los empleados dijeron que es la relación personal con su supervisor inmediato lo que es la clave. La actitud y las acciones de los supervisores inmediatos puede mejorar el compromiso de los empleados o puede crear una atmósfera donde los empleados se conviertan en personas no comprometidas. Adicionalmente, los empleados dijeron que creer en la capacidad de liderazgo de la gerencia de tomar sus sugerencias, llevar a la compañía a la dirección adecuada y comunicar abiertamente el estado de la organización es clave en impulsar el compromiso. Otros factores que impulsan el compromiso es que los empleados sean tratados con respeto, que los valores personales sean reflejados y que la organización se preocupe por cómo se sienten.

Gemma Robertson-Smith and Carl Markwick (2009), indican que el compromiso se muestra constantemente como algo dado por el empleado que se puede beneficiar por la organización a través de la entrega y la dedicación, el apoyo, esfuerzo discrecional, usando los talentos a su máxima expresión y apoyando los valores y los objetivos de la organización. Los empleados comprometidos tienen un sentido de adhesión hacia la organización, entregándose no solo a su rol, pero a la organización en su conjunto.

Los empleados comprometidos tienden a quedarse en la organización, desempeñarse un 20% mejor que sus colegas y actuar como abogados del negocio. El

compromiso puede mejorar las ganancias y habilitar la agilidad organizacional y la eficiencia mejorada en impulsar las iniciativas de cambio. Los empleados comprometidos, se vuelcan a su trabajo totalmente, con eficacia individual incrementada e impacto positivo a su salud, su bienestar, lo que en su momento evoca un creciente soporte hacia la organización.

Los niveles de compromiso pueden variar de acuerdo a diversas características biográficas y personales. Los empleados jóvenes pueden ser positivos cuando se unen por primera vez a la organización, pero pueden rápidamente dejar de estar comprometidos. Individuos altamente extrovertidos y adaptables encuentran fácil el compromiso. El compromiso en sí mismo es una alternativa, que depende de si el empleado considera que vale la pena invertir su tiempo.

Los niveles de compromiso varían de acuerdo a la antigüedad, ocupación y tiempo de servicio en la organización, pero no por sector. Mientras más antigüedad haya en el rol del individuo, mayor será la oportunidad de que se comprometa. Los presidentes, gerentes y operadores tienden a estar más comprometidos, profesionales y staff de soporte los que menos, pero esto varía entre organizaciones.

Hay siete impulsores de compromiso comúnmente referenciados: La naturaleza del trabajo a llevar a cabo, trabajo que tiene un sentido y propósito transparente, oportunidades de desarrollo, recibir reconocimiento y recompensa a tiempo, construir relaciones respetuosas y asertivas, tener sistemas de comunicación abierta de dos vías y liderazgo inspirador.

Hay una variedad de formas disponibles para medir el compromiso. Sin embargo, la falta de una clara definición de compromiso del empleado y los diversos

requerimientos de cada organización, provocan que sea muy posible una considerable variación en lo que es medido en esas encuestas.

Estar satisfecho en el trabajo es una predicción débil de los resultados de un negocio en comparación al compromiso y adolece de una relación recíproca de dos vías que es una característica del compromiso. Hay una relación muy fuerte entre ciudadanía organizacional y compromiso, dado que ambas se enfocan en ir más allá de lo esperado. Ambos, compromiso y contrato psicológico tienen el elemento cognoscitivo y emocional y pueden representar la relación de dos sentidos entre empleado y empleador.

Clark (2012), afirma que las investigaciones coinciden al respecto del compromiso. No hay comparación simplemente. Las Organizaciones con empleados altamente comprometidos están por delante de sus rivales en ganancias (19 por ciento), crecimiento neto (14 por ciento), y ganancias por acciones (28 por ciento). Los empleados altamente comprometidos son más productivos (43 por ciento) y lo más seguro es que permanezcan con sus empleadores (85 por ciento). En pocas palabras, los altamente comprometidos obtienen resultados con energía, pasión y propósito. Se quedan por más tiempo, innovan mucho más rápido y ejecutan mucho mejor. En efecto, los altamente comprometidos representan la última arma competitiva de nuestros tiempos.

### **3. ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Antecedentes de la Empresa**

La Empresa es uno de los principales convertidores de empaque flexible y rígido para especialidades en Norteamérica; cuenta con una historia de más de 50 años de liderazgo en la industria, proveyendo a sus clientes de productos y servicios del más alto valor agregado.

La presencia de La empresa en México desde 1996 constituye la base para el crecimiento estratégico en Latinoamérica, buscando mantenerse como el proveedor preferido de empaque flexible en la región.

En La empresa se comprende la importancia del empaque como parte de la identidad de una marca y es por eso que, desde la fundación de la empresa, destacan su enfoque en los clientes y en la mejor manera de desarrollar empaques innovadores que les permitan ser más eficientes y competitivos.

Se promueve firmemente el entendimiento mutuo de las necesidades y expectativas con los clientes como parte fundamental de la filosofía de trabajo y la base para establecer sólidas relaciones de largo plazo. Es por esto que en La empresa se ha puesto especial atención en mantener un equipo de gente íntegra y profesional que comparta los mismos valores que se busca transmitir a los socios de negocio, esfuerzo que se traduce en el alto nivel de servicio que buscan los identifique.

Destacan que la gente íntegra y motivada, comprometida con su trabajo y que comparta un mismo objetivo, es el común denominador entre todas las plantas de La empresa alrededor del mundo.

Creen que cualquier relación profesional con los clientes, proveedores y asociados debe estar basada en la cooperación, honestidad y confianza mutua. La ética en los negocios, la integridad y la responsabilidad son valores que rigen el esfuerzo diario por mantenerse como líderes en la industria.

La cultura de la empresa (Ver Figura 1) es algo que pretende distinguirla como organización, y está sustentada por algunos elementos básicos

- Integridad
- Respeto y confianza
- Trabajo en equipo
- Enfoque al cliente
- Innovación y mejora continua
- Pasión por lo que hacemos
- Responsabilidad

Figura 1. La Cultura de la Empresa



Fuente: Archivos Internos de la Compañía (2013)

Como toda compañía, la empresa cuenta con una historia interesante y una serie de hechos importantes que han marcado la personalidad de la organización y han trascendido hasta ahora en la imagen que ostenta ante los clientes.

Tabla 3.

*La esencia de Empresa*

Es una compañía Corporativa

- Fundada en un ambiente de empresa privada y dedicada a mantener ése ambiente sano.
- Comprometida al concepto de la competencia como la forma más justa de negociar entre el comprador y el vendedor.
- Que cree la honestidad y una adhesión activa a la moral y los estándares éticos es el centro del propósito y la filosofía del negocio.

Tabla 3 (Continuación)

<p>Los Principios guía son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Somos una compañía privada con valores de familia a la vieja usanza. Creen que la cooperación, la honestidad y la integridad resultan en productos de empaque flexible y rígido innovadores para sus clientes. Sienten que es su responsabilidad construir relaciones fuertes y de largo plazo con sus clientes de manera que puedan lograr y exceder sus expectativas.</li> </ul>
---

Fuente: Traducción del autor del sitio corporativo de la empresa en USA (2013)

En la tabla 4 se muestra un extracto de hechos que se consideran relevantes en la historia de la compañía.

Tabla 4

*Hechos relevantes para la empresa a lo largo de su historia.*

1956		Con un solo empleado (él mismo) y una máquina usada para procesar celofán James Erskine Love funda la empresa.
1956		Primer Empleado contratado en Diciembre.
1963		Con más de 50 clientes, la empresa se muda a nuevas instalaciones y Oficinas Corporativas
1969		Construye su primera planta lejos de la matriz en Grand Prairie TX.

Tabla 4 (Continuación)		
1975		Nace el hasta ahora logo de la empresa; conocido afectuosamente como “Bug” y que le otorga la identidad a la empresa a nivel mundial.
1978		Primera adquisición de la empresa: Standard Packaging Inc. que le da entrada al mercado de empaques para “cárnicos”.
1981		Se construye la primera planta de La empresa diseñada totalmente por Ingenieros del Corporativo en Atlanta, GA.
1986		Se instala la primera prensa CI de 8 colores fabricada en Norteamérica.
1987		Lamentablemente, el 21 de Febrero Erskine Love muere repentinamente en casa, de un ataque al corazón. El 26 de Febrero, Gay Love, nueva Presidenta del Consejo de Administración de La empresa, anuncia el nombramiento de Dennis Love como el nuevo Presidente de la empresa.
1996		La empresa se convierte en

Tabla 4 (Continuación)

		uno de los dos más grandes convertidores de empaque flexible en Norteamérica mediante la adquisición de las operaciones de empaque de James River Flexible.
1997		Se construye la primera planta internacional de conversión en Querétaro, México, especializada en película laminada de barrera y alto valor agregado.
2005		La empresa logra premios a la innovación al incorporar spouts a empaques “stand-up”
2006		La empresa adquiere Seal-it Inc. en Farmingdale, NY. Que le permite entrar de lleno al mercado de la etiqueta termo-encogible.
2007		La empresa adquiere en Zapopan, México, Grupo Industrial Plástico (GIPSA), empresa completamente integrada y especializada en la producción de pouches y bolsas preformadas.
2009		La empresa instala su primera planta en Sizou, China que proveerá servicios de empaque rígido termo formado. Esta planta estaría

Tabla 4 (Continuación)

		piloteada remotamente desde EEUU para iniciar operaciones.
2010		La empresa construye su primera planta en Europa continental aprovechando la apertura de Europa del Este en Kutno, Polonia. Con esto La empresa pretende incorporar sus productos y soluciones en un mercado de comportamiento sustentable.
2011		Con más de 28 plantas, más de 4000 asociados y presencia Internacional, La empresa se auto determina como una organización en busca del crecimiento a través del conocimiento

Fuente: Archivos internos de La empresa (2013)

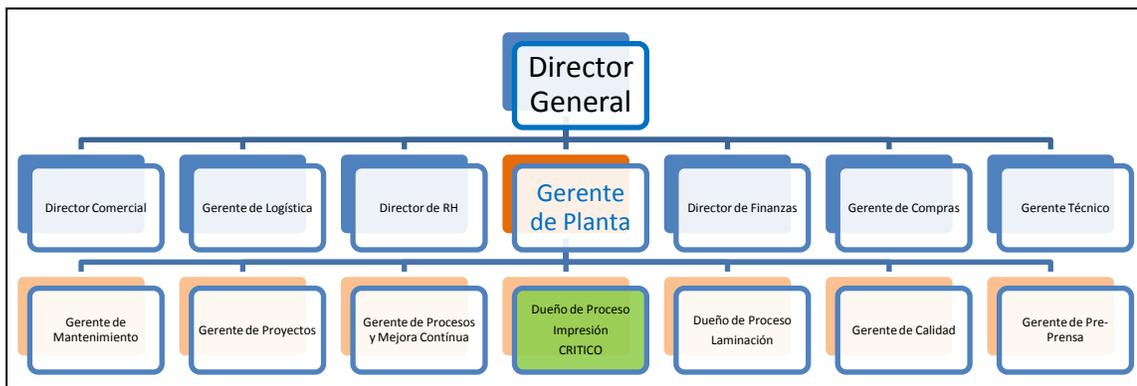
La planta cuenta con dos áreas productivas perfectamente delimitadas y asignadas a dos Gerencias de Área:

- Área de Impresión
- Área de Laminación y Corte

Debido a las necesidades de los clientes y complementado con condiciones internas y externas de la dinámica del mercado del empaque flexible, se han experimentados ajustes en las formas de trabajo y en las descripciones de puesto en toda la organización. También se observan cambios estructurales en el organigrama y enfoques especiales en ciertos puestos que pretenden agilizar los cambios proactivamente en preparación para demandas futuras.

El área que se ha elegido para éste estudio es el Área de Impresión (Ver su localización en el organigrama de la Figura 2). Ésta área es considerada determinante en el desempeño general de la planta productiva. Es un área que cuenta con más del 50% de la población de la planta productiva y dada la complejidad del proceso y la cultura reinante es ideal para el estudio propuesto en ésta tesis.

Figura 2. Organigrama general de la empresa.



Fuente: Archivos Internos de La empresa (2013)

La estructura del organigrama es indicativo de:

- Cómo la Organización funciona y es administrada.
- Cómo fluye la información y como es que se procesa dentro de la organización.
- Como es la Organización en capacidad de respuesta y flexibilidad.

De acuerdo a *Pathfinder International* (2013), éste organigrama obedece a la clasificación de Organización de tipo *jerárquico moderado* que permite tener características de organización plana u horizontal (por sus pocos niveles jerárquicos en medio y la tendencia de que los trabajadores sean parte de la toma de las decisiones).

La mayoría de las organizaciones son jerárquicas. Tales organizaciones se distinguen por varias características:

- Relativamente pocos gerentes controlan la organización.
- Pocas unidades o “staff” están bajo el control de cada gerente.
- Los gerentes son designados por méritos y se espera tener el control de toda la gama de funciones de gestión (incluyendo la disciplina, y el fomento de la cooperación y el cumplimiento).
- El estilo de liderazgo es muy posible que sea “directivo”
- La estructura organizacional hace pensar en una pirámide.

Éstas características se pueden observar atinadamente en la empresa. La estructura, dentro de un sistema tiene una influencia importante en la definición de la cultura de una organización.

### **3.2. Planteamiento del Problema**

Esta tesis pretende corroborar que efectivamente el nivel de compromiso en un área productiva de estudio pre-determinada como *importante* en la operación de la empresa en Querétaro, tiene una correlación positiva con la efectividad organizacional de la operación total de la planta.

De obtener un resultado positivo, el estudio podría servir de base para corroborar estudios previos relacionados e impulsar fuertemente la continuación formal de estrategias e iniciativas enfocadas en lograr mejores niveles de compromiso en la organización para asegurar un ambiente balanceado en personal satisfecho y en un negocio pujante.

### **3.3. Pregunta de Investigación**

Partiendo del planteamiento del problema se genera la siguiente pregunta:

¿Influye favorablemente el nivel de compromiso del personal en la eficacia organizacional?

### **3.4. Justificación**

La compañía desde un nivel Corporativo mide desde años recientes el nivel de “compromiso” en sus diversas unidades con el ánimo de correlacionar esos niveles con la eficacia total de la organización. El objetivo es permear a cada unidad de negocio regional resultados objetivos que animen a crear iniciativas enfocadas en corregir problemas o tendencias que pueden resultar adversas en el mediano y largo plazo para el negocio.

Sin embargo hasta ahora no se percibe una claridad importante en lo que estos estudios arrojan, por lo que se complica la promoción de procesos de mejora y grupos de enfoque.

### **3.5. Objetivos**

#### ***3.5.1. Objetivo General.***

Determinar la relación que hay entre el compromiso y la eficacia organizacional en el área de impresión como clave para la mejora de la operación en la planta de Querétaro.

#### ***3.5.2. Objetivos Específicos.***

- Determinar el nivel de compromiso en el área de impresión..
- Determinar la eficacia de la organización.

### **3.6. Hipótesis**

“El nivel de compromiso influye favorablemente en la eficacia organizacional”

### **3.7. Variables**

#### ***3.7.1. Variable Independiente: Compromiso.***

Es el grado al cual los empleados están satisfechos con sus trabajos, se sienten valorados y experimentan colaboración y confianza. Los empleados comprometidos se quedarán en la compañía más tiempo y encontrarán continuamente formas más inteligentes y efectivas para añadir valor a la organización. El resultado final es una compañía de alto desempeño donde la gente florece y la productividad incrementa de forma sostenida. (Johnson & Johnson / Catteeuw et al., 2007 p. 152).

#### ***3.7.2. Variable Dependiente: Eficacia Organizacional.***

Es el grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... La eficacia está bien definido sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa. (Hannah y Freeman – 1977).

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Diseño de la Investigación**

Para el estudio se utilizará un diseño no experimental. La investigación no experimental (Hernández – 2012) es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). “La investigación no experimental o expos-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad

### **4.2. Tipo de Estudio**

Se trata de un estudio descriptivo de campo transversal y co-relacional.

En un estudio descriptivo (Hernández – 2010) muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así exponer claramente lo que se investiga.

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Un estudio co-relacional (Hernández – 2010) tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular).

### **4.3. Definición del Universo**

La Empresa Corporativa está dividida en:

- Oficinas Corporativas
- División US
- División Europa
- División México
- División Asia

La Planta de Querétaro es una de dos plantas de la División México, está conformada de una nómina de 170 personas, 140 de las cuales pertenecen a la Dirección de Operaciones y el resto se reparten en Direcciones Financiera, De Logística, De Compras, De Ventas y De Recursos Humanos.

La Dirección de Operaciones se reparte en varias Gerencias, donde resaltan:

- Gerencia de Impresión
- Gerencia de Laminación y Corte
- Gerencia de Calidad
- Mantenimiento

- Ingenierías de Proceso

La Gerencia de Impresión consta de tres áreas principales:

- Tintas
- Pre-Prensa
- Prensa

El área de Prensa está compuesta por tres Máquinas de Impresión y consta de una plantilla de 32 personas que en nuestro caso serán la población bajo estudio de la presente Tesis.

La población bajo estudio procede de dos zonas importantes de la región de Querétaro. La primera de Pedro Escobedo y la Segunda de la Ciudad de Querétaro, en su zona norte.

El perfil definido para los puestos que se ocupan en el área es con estudios medio superiores y con edades entre los 18 y los 35 años.

La gran mayoría de los integrantes de ésta población hasta hace algunos años era de género masculino, aunque hasta hace unos cuantos meses se han integrado a la plantilla (5) integrantes del género femenino.

#### **4.4. Muestra**

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, recursos, y tiempo destinado a la presente investigación. Está conformada por 30 personas del departamento de Impresión que dependen directamente de la Gerencia de Impresión.

#### **4.5. Instrumento**

Se elaboró un cuestionario de 30 preguntas, 10 preguntas para datos generales y 15 preguntas más para cada variable, con escala tipo Likert (ordinal). Fue validado por pares y expertos.

#### **4.6. Procesamiento de la información o los datos.**

Se capturaron los cuestionarios en una hoja de Excel. Se aplicó estadística descriptiva de frecuencias relativas y absolutas. Ser realizó una correlación de *Spearman de Pearson* y se presentaron los resultados en forma de gráficos

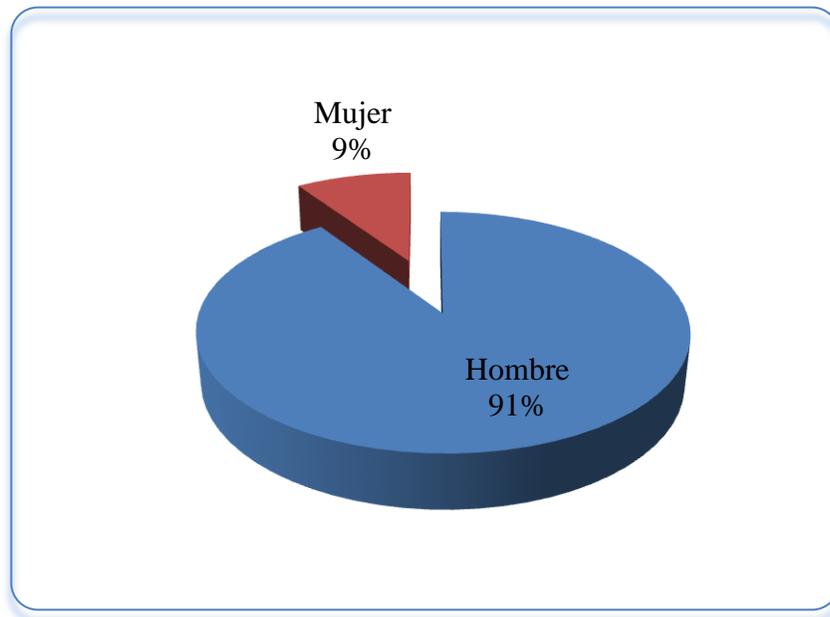
## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En éste capítulo se presenta la descripción de la muestra, para luego dar paso a la información gráfica que explica los resultados de las variables estudiadas de compromiso y la eficacia organizacional.

### 5.1. Características de la muestra.

La industria de éste ramo, típicamente ha mantenido como perfil de género a los hombres por haber varias actividades de fuerza involucradas. Sin embargo a últimas fechas ha extendido las oportunidades al sexo femenino con resultados y comportamientos notables. La Fig.3 muestra ésta tendencia.

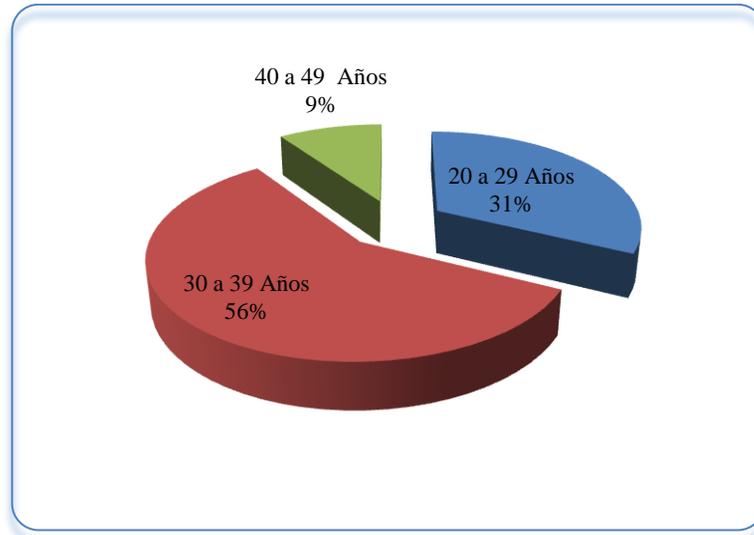
*Figura 3. Género*



Fuente: Elaboración propia.

La pirámide poblacional muestra una carga importante a los adultos jóvenes. Es decir, la gran mayoría se ubican entre los 30 y 40 años. (fig. 4).

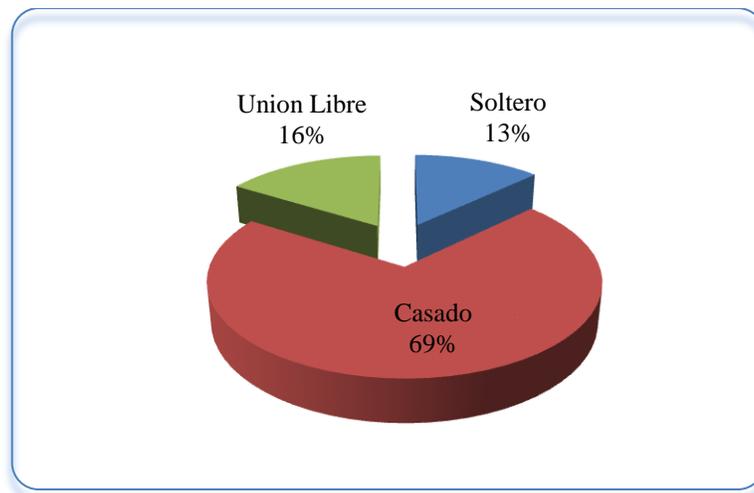
*Figura 4. Edad*



Fuente: Elaboración propia.

El 69% de los asociados está casado, lo que típicamente se tomaría como algo normal. El estado civil de Unión libre le sigue, y es considerado con características muy parecidas a las de un asociado casado. El comportamiento de ambas poblaciones y sus preferencias pueden influir en sus comportamientos en el trabajo. (fig. 5)

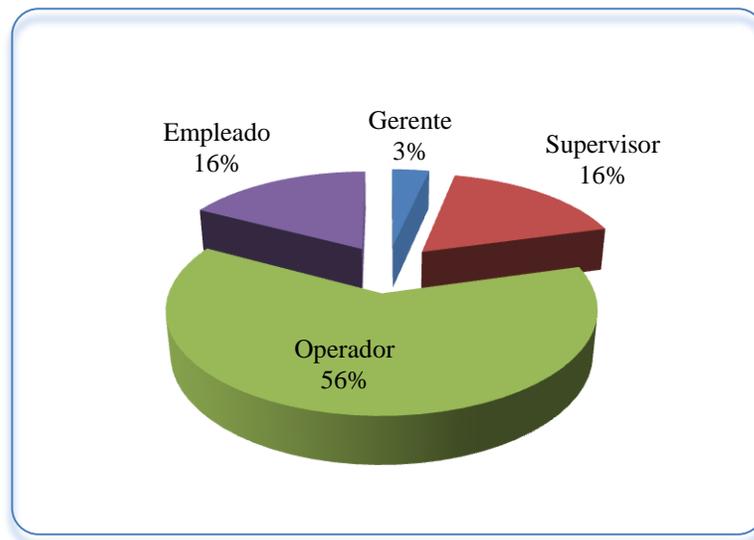
*Figura 5. Estado Civil*



Fuente: Elaboración Propia

La encuesta se aplicó en un área considerada clave para la organización. El 56% de los asociados se encuentra en el área operativa seguido de supervisores y empleados pero en un 16% cada uno. Éste dato ubica en las opiniones del área operativa. Las propuestas y conclusiones de ésta investigación podrían ser ajustadas para incidir de manera importante en ellos. (fig. 6).

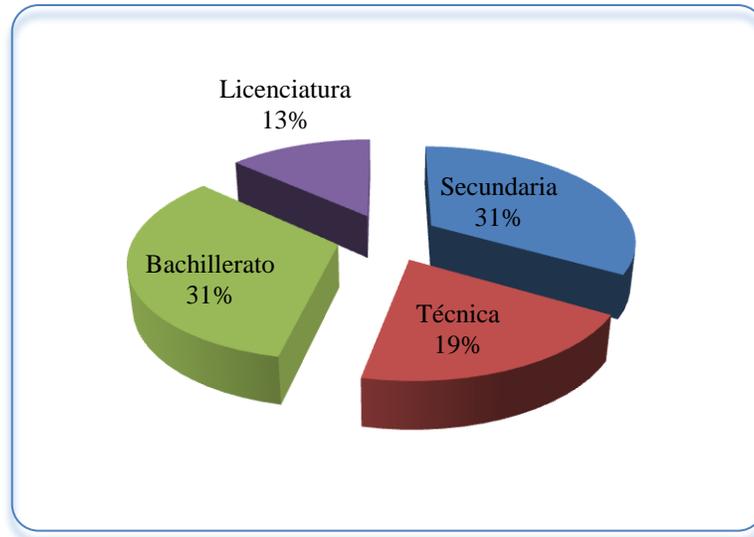
*Figura 6. Tipo de Trabajo*



Fuente: Elaboración Propia

El 60% de los asociados tiene escolaridad entre secundaria y bachillerato, lo que permite dar un marco de referencia importante al estudio presente. Le siguen la especialización técnica y la licenciatura, aunque en un porcentaje menor. (fig. 7).

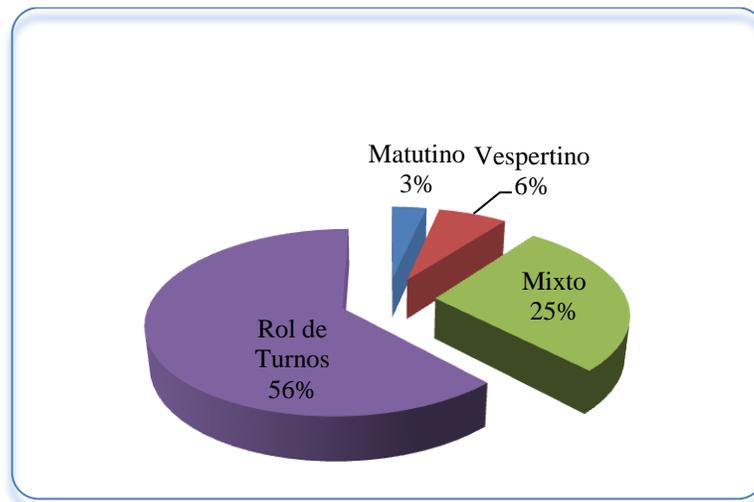
Figura 7. Escolaridad



Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los asociados rolan turnos. Este factor extrínseco juega un papel importante en ciertas iniciativas que la organización puede lanzar. El reto más importante es la comunicación, ya que el rol de turnos tiende a ser un reto mayusculo. (Fig. 8).

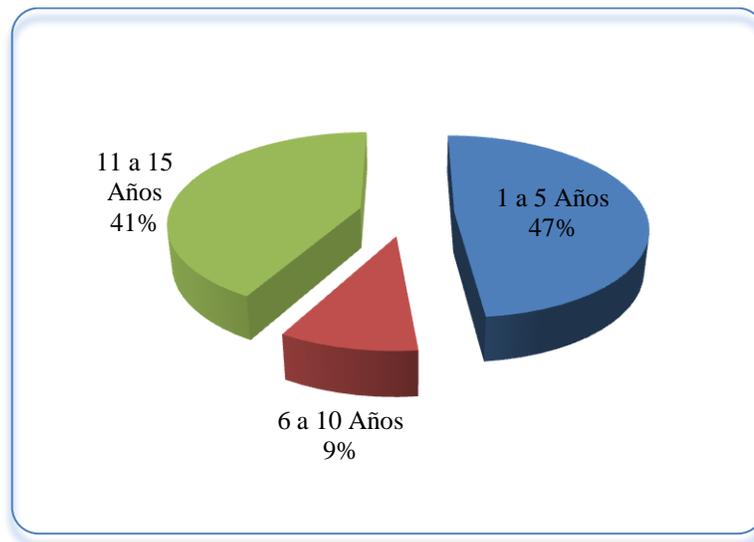
Figura 8. Turno de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

La antigüedad en la empresa muestra una tendencia interesante. Tenemos dos grandes polos, el de los asociados con más de 10 años en un 41% y el de los asociados con menos de 5 años en un 47%. Sólo el 9% está entre 6 y 10 años de antigüedad, lo que dice que probablemente hubo factores internos o externos que impidieron que ésta fracción de la población se mantuviera y hubiera un gran nivel de rotación.(Fig. 9).

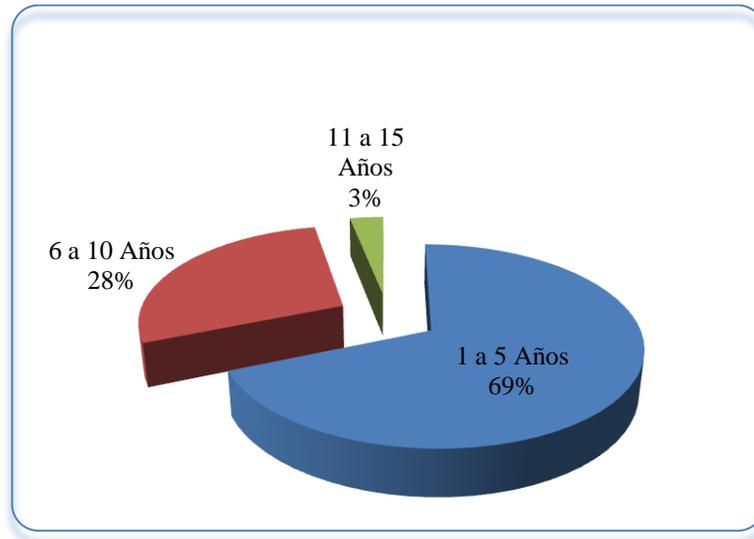
*Figura 9. Antigüedad en la Empresa*



Fuente: Elaboración Propia

El grosor de la población con un 70% muestra estancia en el puesto entre 1 y 5 años, el resto en menor porcentaje muestra menor tiempo en su puesto actual, lo que habla que en contraste con la gráfica anterior, la organización mantiene un adecuado nivel de promociones internas. (Fig 10).

Figura 10. Antigüedad en el Puesto

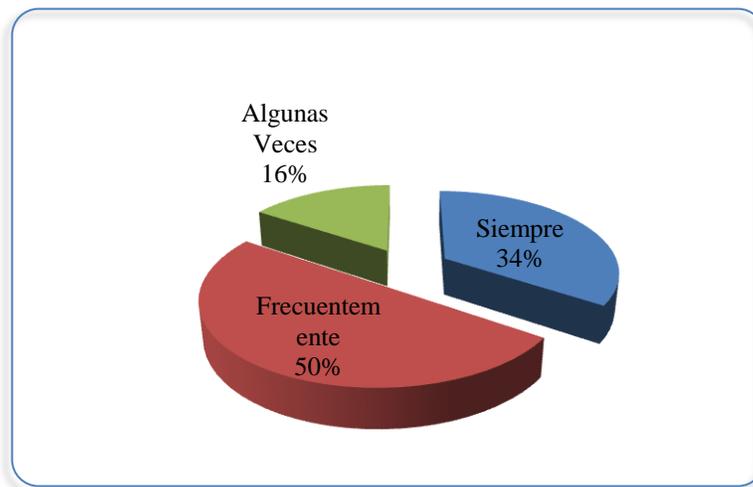


Fuente: Elaboración Propia

## 5.2. Preguntas relacionadas con compromiso

Un 85% de los encuestados señala que siempre o frecuentemente se siente lleno de energía en el trabajo. Es notable la presencia de apreciaciones negativas al respecto de la energía. El Tema de “echarle ganas” parece seguir proliferando en la cultura de la organización. (Fig. 11).

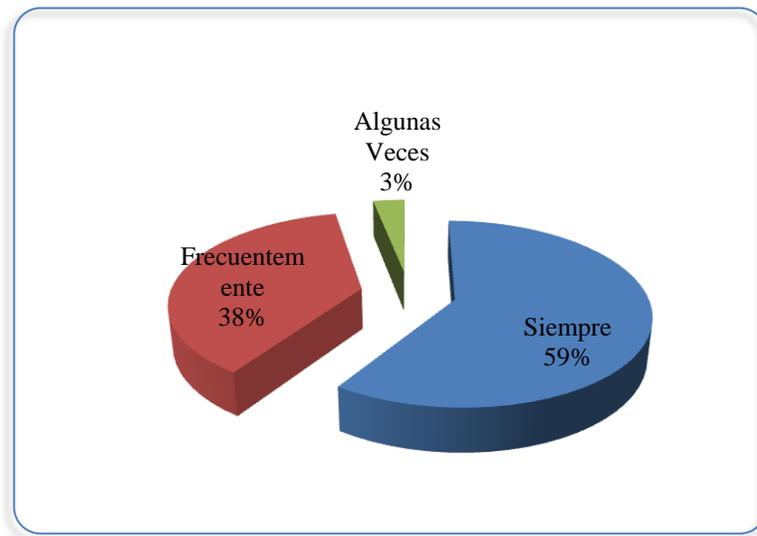
Figura 11. Afirmación: “En mi trabajo me siento lleno de energía”



Fuente: Elaboración Propia

Casi nadie expresa que su trabajo no tiene un sentido y propósito. Hay un encuestado que expresa que solo algunas veces está de acuerdo con la idea. Aquí hay oportunidad de ayudar a que esa persona ajuste sus percepciones, al ajustar el sentido de su trabajo.(Fig. 12).

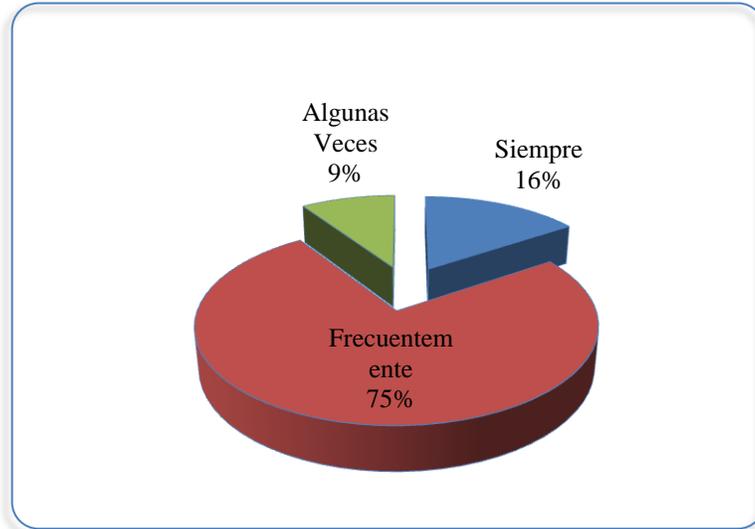
*Figura 12.* Afirmación: “El trabajo que yo hago está lleno de sentido y propósito”



Fuente: Elaboración Propia

*Frecuentemente* la gente se siente fuerte y vigorosa en su trabajo. Con ésta percepción, la organización debe reconocer qué factores intrínsecos permiten para mantener éste desempeño, sin truncar aquellas ideas o iniciativas que lo refuercen a un punto más importante. (Fig. 13).

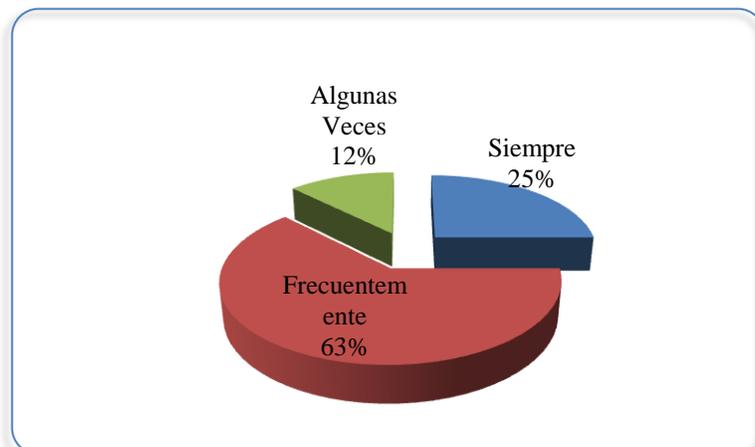
Figura 13. Afirmación: “En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso”



Fuente: Elaboración Propia

La gente se percibe en casi un 100% positiva al respecto del entusiasmo en el trabajo. Con esto a favor, es de esperarse que al afrontar retos, la organización puede confiar que las personas mantendrán un nivel aceptable de entusiasmo.(Fig. 14).

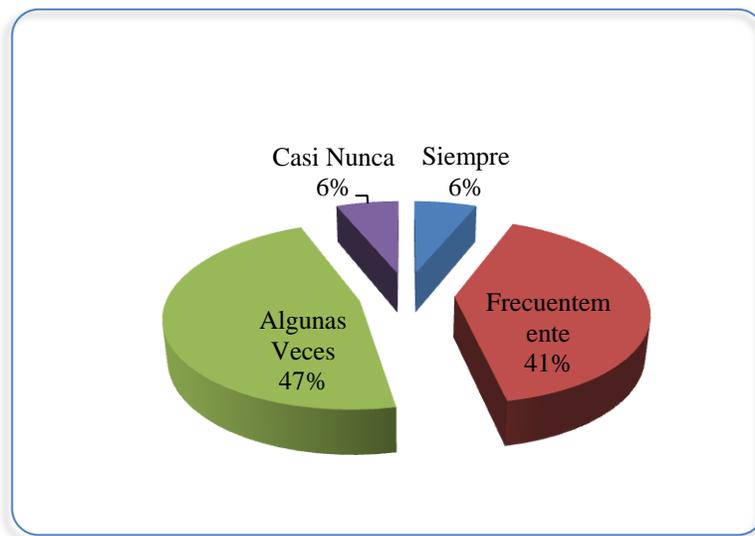
Figura 14. Afirmación: “Soy un entusiasta en mi trabajo”



Fuente: Elaboración Propia

Sólo 4 de cada 10 asociados manifiestan una buena concentración en el trabajo. El resto se mueve en la franja indecisa o en desacuerdo. Los distractores suelen tener varias naturalezas. En ésta respuesta la gente reconoce que además del trabajo, sus cabezas se mantienen ocupadas en otro tipo de temas. El reto para la organización aflora al tratar de implementar los mecanismos que inviten al asociado a mantener un nivel adecuado de atención al proceso. (Fig. 15).

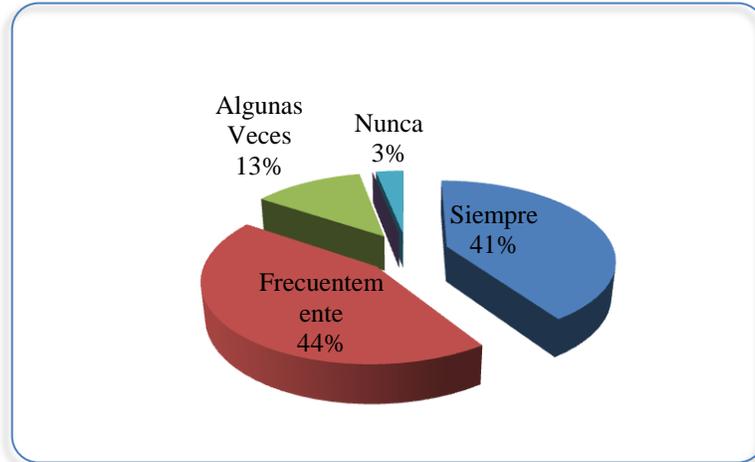
*Figura 15.* Afirmación: “Cuando estoy trabajando me olvido de todo lo demás”



Fuente: Elaboración Propia

Un 80% de los encuestados está de acuerdo en que el trabajo les inspira. Hay una población menor indecisa. No se tiene una percepción contraria a la afirmación, es decir no ha personas que no se sientan inspiradas por su trabajo. (Fig.16).

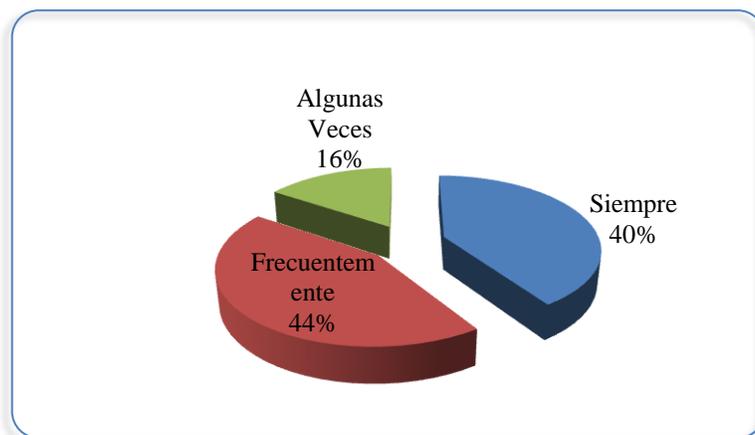
Figura 16. Afirmación: “Mi trabajo me inspira”



Fuente: Elaboración Propia

Ocho de cada diez asociados perciben felicidad en el trabajo intenso. Podría pensarse que aparte los indecisos, queda uno que otro que perciben infelicidad en el trabajo intenso. AFH, debe mantenerse alerta en ése cliente insatisfecho, pues en un ambiente que se precie de ser democrático, una actitud contraria, puede causar grande daño.(Fig. 17).

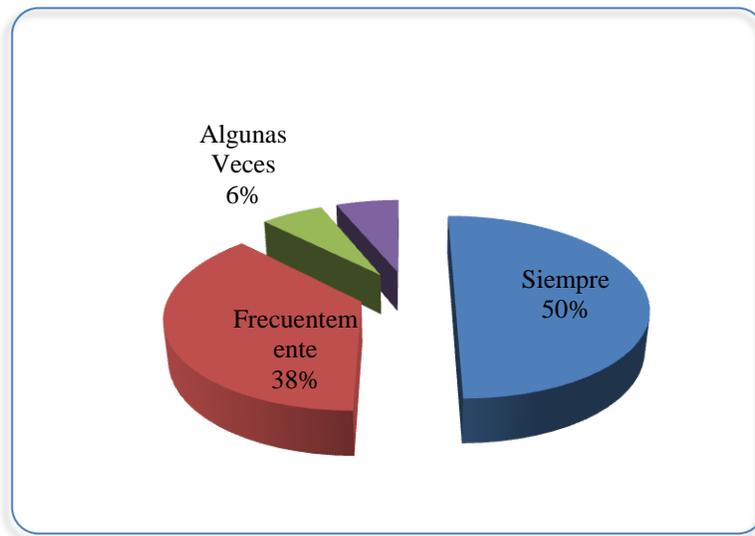
Figura 17. Afirmación: “Me siento feliz cuando trabajo intensamente”



Fuente: Elaboración Propia

Nueve de cada diez asociados están de acuerdo con la frase. Aquí vemos que el orgullo es un factor fundamental, que no puede olvidarse de la naturaleza del ser humano. La organización, debe fomentar el reconocimiento al esfuerzo del Factor Humano en el trabajo, pues en la medida que lo haga, crecerá la entrega y la fidelidad al negocio. (Fig. 18).

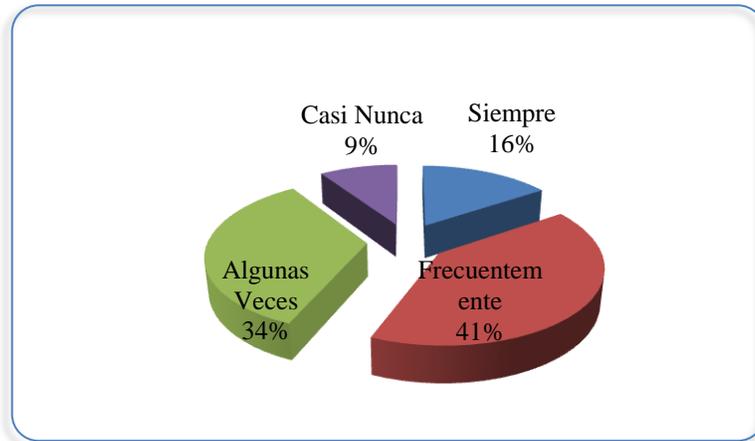
Figura 18. Afirmación: “Estoy orgulloso del trabajo que hago”



Fuente: Elaboración Propia

Aunque el 50% de los encuestados estaría en la mejor disposición de trabajar largos jornales, no debe ser una práctica común recurrir a éste recurso. La seguridad industrial muestra estadística concluyente que incrementa el potencial de accidentes. Es de resaltar que la franja de indecisos es importante también en un 30%. El resto de los asociados no se esperaría que fueran cooperativos en éste rubro. (Fig. 19).

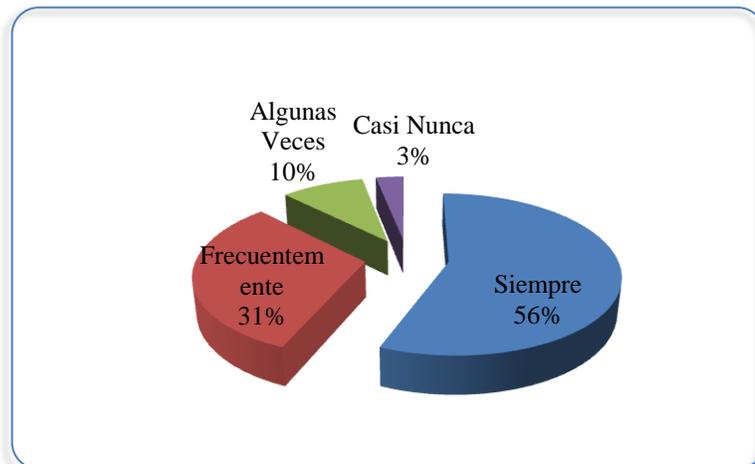
Figura 19. Afirmación: “Puedo continuar trabajando por periodos muy largos en ocasiones”



Fuente: Elaboración Propia

Aunque el 90% de los asociados encuestados sigue encontrando en su trabajo un nivel adecuado de reto, no debemos despreciar que el restante 10% manifiesta que algunas veces o casi nunca encuentra retador su trabajo. Se puede traducir en un tema de búsqueda de mayor responsabilidad o de abandono ante la adversidad (por indiferencia). (Fig. 20).

Figura 20. Afirmación: “Para mí el trabajo es retador”

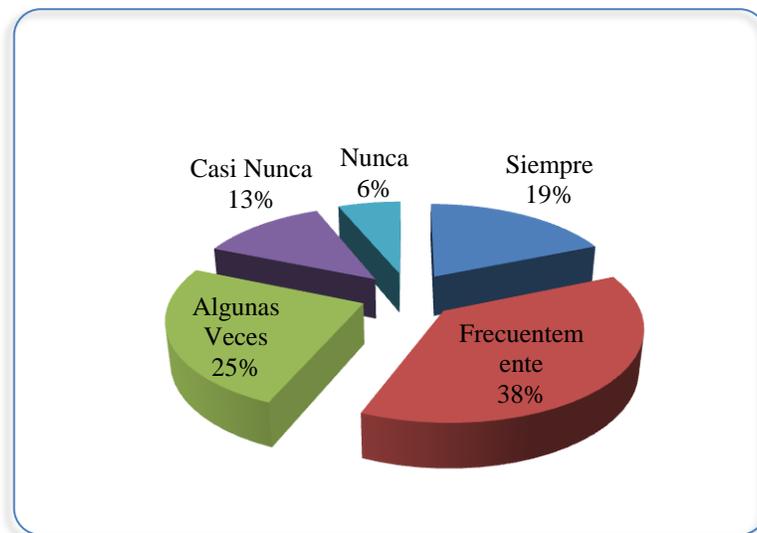


Fuente: Elaboración Propia

## 5.2. Preguntas relacionadas con eficacia organizacional

Aquí vemos que la gran mayoría de las personas (18/32) reconocen que la organización tiene un plan de administración del talento. Si la organización formalmente atiende éste rubro, entonces se corrobora que está con la tendencia correcta, de otro modo, tiene la oportunidad de reivindicarse. (Fig. 21).

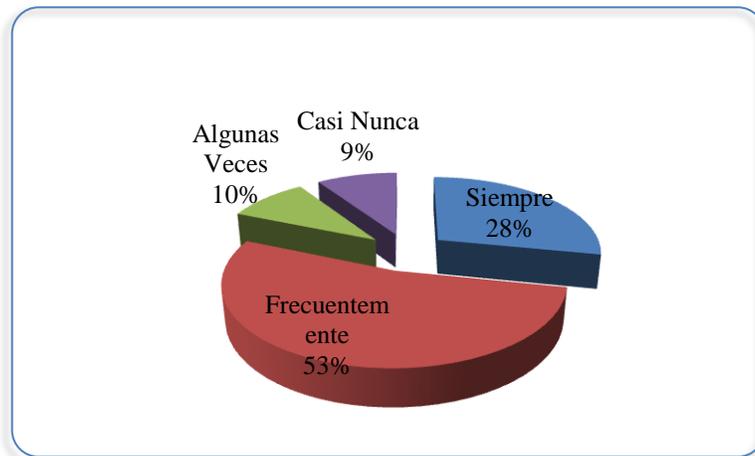
*Figura 21.* Afirmación: “Sé que hay un plan de administración del talento”



Fuente: Elaboración Propia

El “cliente” es primero y siempre tiene la razón. Los asociados perciben en su mayoría que la organización tiene compromiso en resolver los problemas de los clientes (25/32), lo que fortalece la misión de la organización en su búsqueda de ser el “proveedor preferido” del ramo. (Fig. 22).

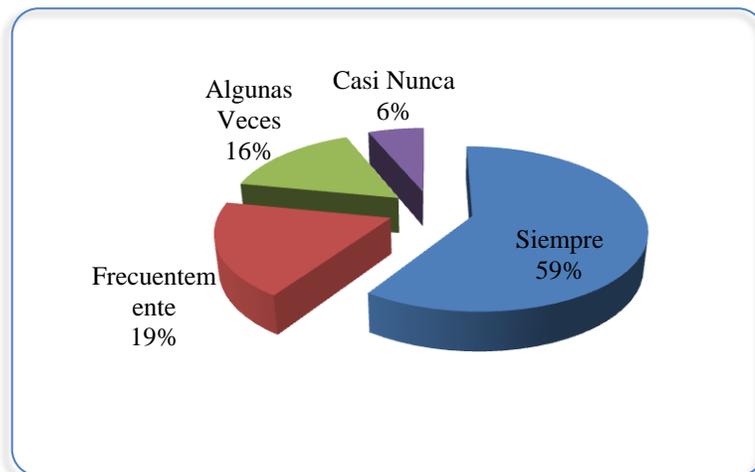
Figura 22. Afirmación: “Veo compromiso en solucionar los problemas de los clientes”



Fuente: Elaboración Propia

Un plan de compensaciones alineado con el logro de los objetivos, juega un papel importante en la lista de motivadores externos, lo que facilita procesos de cambio y le da versatilidad a un negocio. Aquí podemos observar que 7 de cada 10 asociados perciben una conexión del bono al logro de objetivos. (Fig. 23).

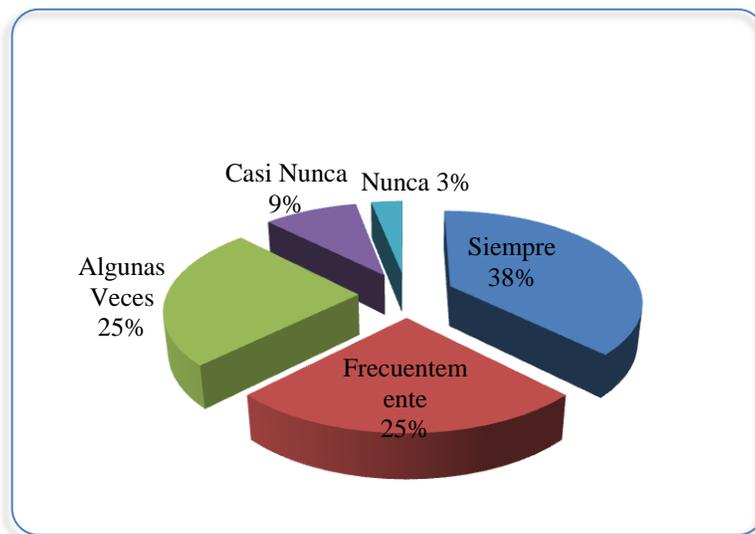
Figura 23. Afirmación: “Nuestro bono está ligado al logro de objetivos”



Fuente: Elaboración Propia

Aunque 9 de cada 10 asociados percibe que hay varias estrategias para desarrollar a los asociados, uno podría pensar que ya está todo resuelto. Aquí es valioso observar el remanente es decir que 1 de cada 10 piensa que no es el caso. Aquí es pertinente que la organización afine y refuerce sus sistemas de desarrollo del personal, para asegurar mantener lo construido y evitar las bolas de nieve que pudieran minar los sistemas existentes.(Fig. 24).

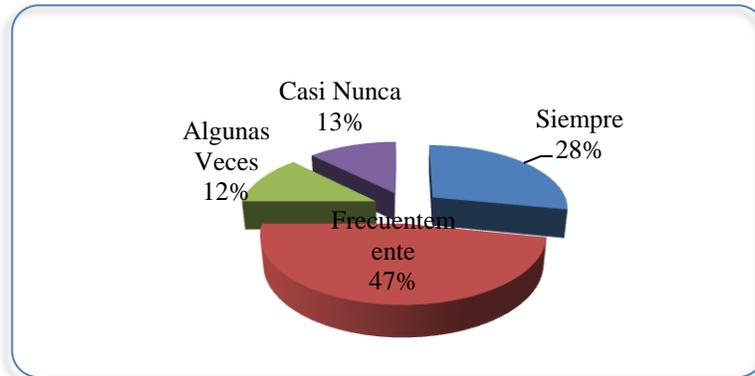
*Figura 24.* Afirmación: “Se utilizan varias estrategias para desarrollar a la gente”



Fuente: Elaboración Propia

Una Gerencia que se interesa, está destinada a lograr grandes éxitos. La percepción de los asociados de su relación con la gerencia es bastante buena, pues 8 de cada 10 lo ven así. La Gerencia aún tiene espacio para mejorar esa percepción y reforzar aún más la vía de comunicación y la política de “puertas abiertas para todos”. (Fig.25).

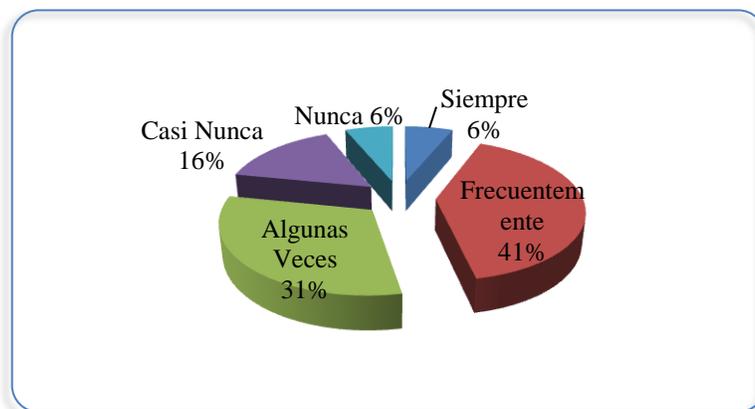
Figura 25. Afirmación: “Los empleados tenemos una relación positiva con la gerencia”



Fuente: Elaboración Propia

Aunque 8 de cada 10 personas perciben que hay reconocimiento, es de recalcar que el rubro de “algunas veces” denuncia falta de atención. Podría pensarse que el reconocimiento es en especie, aunque hay varios tratados que indican que el reconocimiento verbal como “gracias” en el momento justo, alimenta fuertemente el sentido de reconocimiento de las personas. Sorprender a las personas haciendo lo correcto, es algo que se debe practicar, para lograr el cambio de paradigma. (Fig. 26).

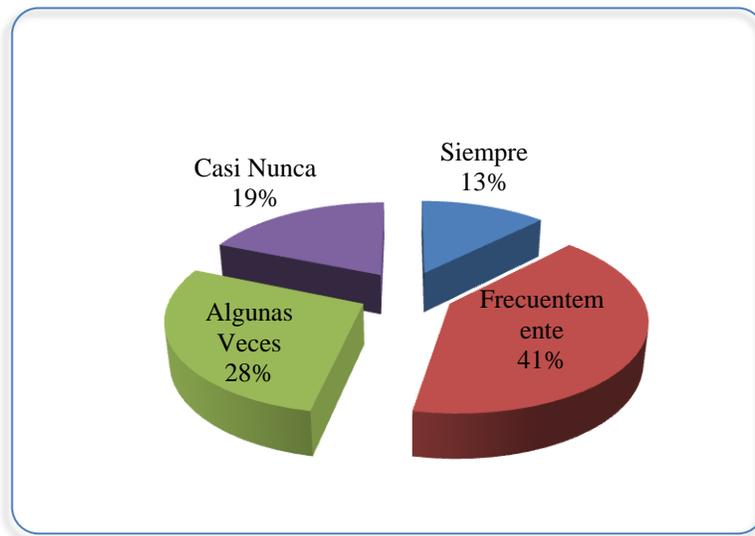
Figura 26. Afirmación: “Recibo reconocimiento por hacer un buen trabajo”



Fuente: Elaboración Propia

Las personas tienen pensamientos importantes. Al ser incluyente, una organización provoca involucramiento y facilita la implementación de nuevas estrategias para una mejor empresa. Ésta gráfica ofrece interesantes oportunidades. Hay 5 de cada 10 personas que expresan que la organización está dejando ir buenas oportunidades en éste rubro. (Fig. 27).

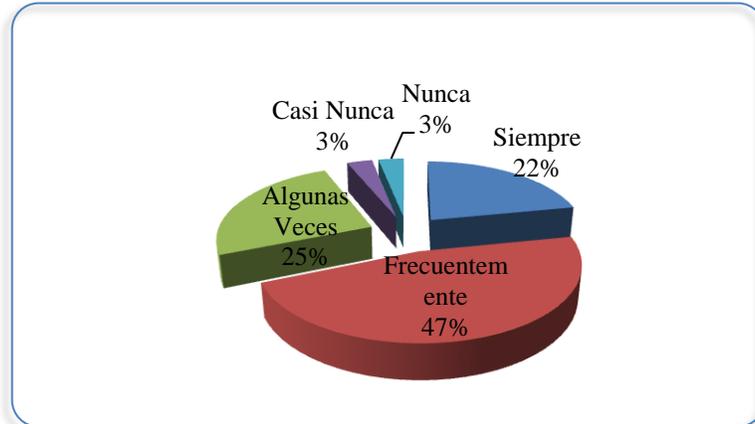
Figura 27. Afirmación: “Sé que mi opinión cuenta”



Fuente: Elaboración Propia

Una organización con un sistema de comunicación fortalecido embarca en las estrategias a sus colaboradores. En ésta encuesta 9 de cada 10 asociados expresan su certeza al conocimiento de los planes de la organización. Hay oportunidades por supuesto de extender mejor la información para aquellos despistados. (Fig. 28).

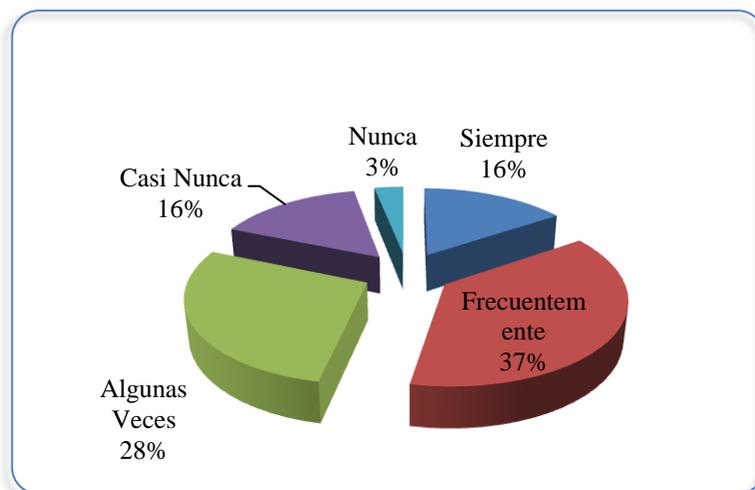
Figura 28. Afirmación: “Conozco los planes de la compañía”



Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que 8 de cada 10 personas perciben que hay un programa formal de reconocimientos. Si fuera el caso para la organización, entonces el trabajo se centraría en el restante 20% de la población que pareciera no percibir que el reconocimiento sea formal. En caso contrario, sería un buen momento para que la administración del Factor Humano comenzara con un plan formal.(Fig. 29).

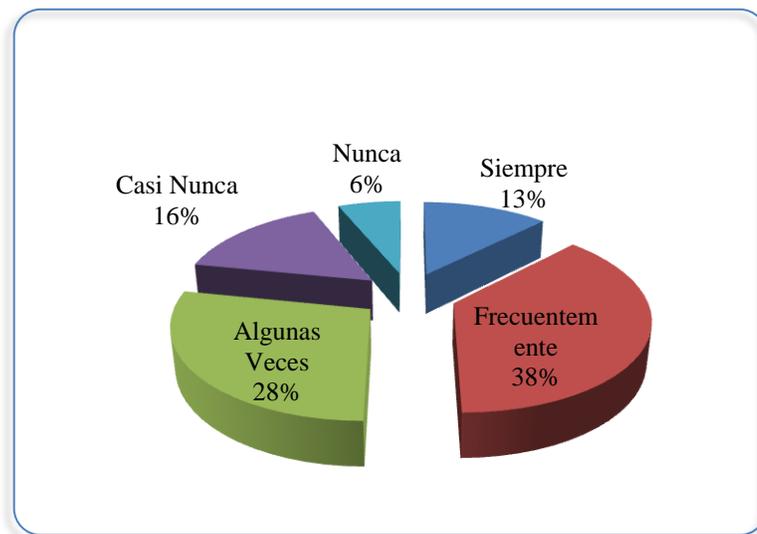
Figura 29. Afirmación: “Sé que hay un programa formal de reconocimientos”



Fuente: Elaboración Propia

Observamos que 8 de cada 10 personas perciben que el plan de disciplina progresiva se aplica equitativamente, lo que pudiera leerse que la organización se muestra firme en la aplicación de las políticas o de los códigos de conducta internos, sin embargo es importante ver que el 20% restante percibe lo contrario, incluso un 3% de los encuestados perciben que esto no se aplica nunca.(Fig. 30).

*Figura 30.* Afirmación: “El plan de disciplina progresiva se aplica por igual”



Fuente: Elaboración Propia

### **5.3. Comprobación de hipótesis**

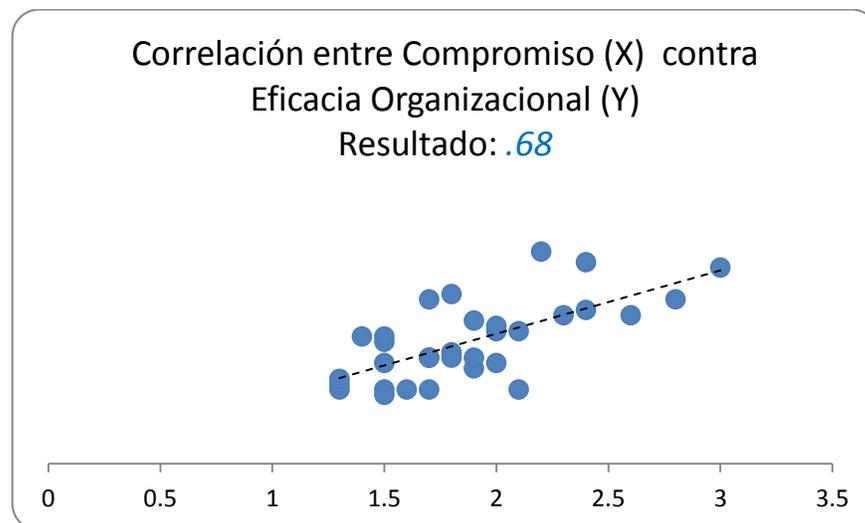
Una vez capturados los datos y ordenados en una tabla general, se han tratado con estadística descriptiva. Los resultados promedio de las respuestas planteadas para cada una de las variables fueron acomodadas en dos columnas para determinar de forma combinada la Correlación de Pearson.

El resultado del ejercicio ha sido de 0.68, que significa que la correlación entre las variables es significativa y positiva. En la Figura 31 podemos apreciar la gráfica de dispersión de las dos columnas resultantes de ambas variables con la tendencia lineal.

Por estos resultados podemos concluir que la hipótesis planteada es verdadera y se acepta:

“El Nivel de Compromiso afecta positivamente a la Eficacia Organizacional”

*Figura 31.* Gráfica de Dispersión que muestra la relación lineal que hay entre Compromiso (Variable Independiente) y Eficacia Organizacional (Variable Dependiente).



Fuente: Realización propia.

## CONCLUSIONES

Los conceptos expuestos en el marco teórico al respecto de compromiso y eficacia organizacional establecen dimensiones complejas y estudios profundos que preceden al presente trabajo y que de pretender, habría sido imposible de abarcar.

Desde el inicio se diseñó una investigación sencilla basada en las definiciones más triviales de las variables y que han permitido recabar datos interesantes que se presentaron en el área predeterminada de estudio de la organización.

La metodología y los mecanismos estadísticos de correlación lineal permitieron concluir que el compromiso tiene un efecto importante en la eficacia organizacional de la empresa, dado el resultado de correlación media alta es de .68, y que implica aceptar la hipótesis como verdadera:

“El Nivel de Compromiso afecta positivamente a la Eficacia Organizacional”

La empresa debe mantener su rumbo y esfuerzo importante en promover y desarrollar el compromiso del empleado a través de estrategias formales y perseverantes. Ésta investigación puede redondearse y potenciarse con nuevas investigaciones en la medición de otros factores potenciales en la trascendencia de la empresa.

## **SUGERENCIAS**

La presente investigación, dada la complejidad de las variables y lo limitado del tiempo que se utilizó para su realización puede ser sustancialmente mejorada. Desde el inicio de la investigación, la alta gerencia de la organización determinó que fuera acotada a una zona fundamental para la compañía: la zona de impresión. El instrumento puede ser enriquecido y refinado dependiendo de la información que la gerencia quiera recabar, dado la amplitud de las variables involucradas.

La organización puede utilizar información puntual obtenida en cada uno de los reactivos de la encuesta para afinar detalles y comprender mejor objetivos comunes y de crecimiento del talento de la organización.

Es de resaltar, algunos resultados, como el nivel de satisfacción y felicidad que el personal expresa al respecto de la organización, sin embargo, aunque es tentador, la empresa no debe presuponer que éstos resultados sean definitivos. La empresa debe dar cuenta de que los resultados aquí expresados son una muestra de lo que en ese tiempo y espacio se pudo recabar del sentir de los empleados. Las organizaciones evolucionan y los momentos todos son diferentes.

La metodología utilizada en ésta investigación puede ser complementada en su análisis estadístico si se integran datos recabados con otros mecanismos de encuesta como perfiles personales de los empleados, estilos de liderazgo, aprendizaje etc., así como evaluaciones de datos “duros” y representativos de la eficacia de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AON Hewitt (2011). *Trends in Global Employee Engagement*. Illinois, USA.
- Bennis, W. G. (November-December, 1966). The Coming Death of Bureaucracy. *Think*. pp. 30-35.
- Cameron, K. S.; Wheeten, D. A. (1983): *Organizational effectiveness: one model or several?* Academic Press, pp. 1 – 26
- Campbell, J.P. (1977) *On the Nature of Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Catteeuw F, Flynn E, Vonderhorst J (2007), Employee engagement: boosting productivity in turbulent times, *Organization Development Journal*, 25 (2), pp.151 -157
- Clark, Timothy R. (2012). *The Employee engagement mindset. The six drivers for tapping into the hidden potential of everyone in your company*. New York, McGraw Hill.
- Conolly, T.; E.M. Colon & S.J. Deutsch (1980) Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5, pp. 211-218
- Cummings, L. L. (1983): *Organizational effectiveness and organizational behavior: a critical perspective*. Academic Press, pp. 187 – 203.
- Cummings, L. L. (1977): Emergence of the instrumental organization. *Jossey – Bass*, pp. 187 – 203.
- Daft, R.L. y Steers, R.M. (1992). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.

- Dale Carnegie Training (2012). *What Drives Employees Engagement and Why It Matters*. New York, USA.
- Elcock, H. (1976), *Political Behavior*, New York: Methuen.
- Fernández-Ríos, M., Sánchez, J.C., (1997). *Eficacia Organizacional, concepto, desarrollo, evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Robertson-Smith, Gemma,;Markwick, Carl (2009). Employee Engagement, a review of current thinking, *Institute for Employee Engagement*.
- Hannan, M. T.; Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, vol. 82(5), pp. 929 – 964.
- Hewitt Associates LLC. (2005). Employee engagement. Rescatado en April 29, 2005, de:  
[http://was4.hewitt.com/hewitt/services/talent/subtalent/ee\\_engagement.htm](http://was4.hewitt.com/hewitt/services/talent/subtalent/ee_engagement.htm)
- Hannan, M. T.; Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, vol. 82(5), pp. 929 – 964.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002), Business- unit- level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268–79
- Kanungo, R.N. (1982), *Work Alienation: An Integrative Approach*, New York: Praeger.
- Katz, D.; Kahn, R. L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 305–12.

- Lewin, A. Y. & R. Daft (1993). Where Are the Theories for the "New" Organizational Form? An Editorial Essay. *Organization Science*, 4(4).
- Lewin, Arie Y., Minton, John W. (1986). Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research. *Management Science*, 32(5): pp.514-538.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2006). Employee experiences and customer satisfaction: Toward a framework for survey design with a focus on service climate. In A. I. Kraut (Ed.), *Getting action from organizational surveys* (pp. 53–75). San Francisco: Jossey-Bass.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology. Valtera Corporation and University of Maryland. 1* (2008), pp. 3–30.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008), The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology. Perspectives on Science and Practice, 1*, pp. 3–30.
- Mahoney, T.A. (1967) Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 357-365.
- Marchesnay, M. (1995): Essai de Taxonomie des axes de recherche en management stratégique. *Papier de recherche*. ERFI. Montpellier.
- Morin, E. M.; Savoie, A.; Beaudin, G. (1994): *L'Efficacité de l'Organisation: Théories, Représentations et Mesures*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Mottaz, C.J. (1986), An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, pp. 214–28.

- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), *Employer Organization Linkages: The Psychology of Commitment: Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224–47.
- O'Reilly, C.A. III. & Pfeffer, J. (2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pennings, J. M.; Goodman, P. S. (1977): Toward a workable framework, en Goodman, P. S.; Pennings, J. M. (eds.): *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey – Bass, pp. 146 – 182.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations*. Harper & Row.
- Quinn, R.E. & K.S. Cameron (1983) Life Cycles and Shifting Criteria on Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, pp. 33-51.
- Quinn, R.E. & J. Rohrbaugh (1981) A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, pp. 122-140.
- Quinn, R.E. & J. Rohrbaugh (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Management Science*, 29, pp. 363-377
- Robertson-Smith, Gemma, Markwick, Carl (2009). *Employee Engagement - A review of current thinking*. UK: Institute for Employment Studies.
- Robbins, S.P. (2005), *Organizational Behavior*, 11th edn, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (eds) (2000), Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning, *American Psychologist*, 55(1), pp. 5–14.
- Seashore, S. E. (1983): *A framework for an integrative model of organizational effectiveness*, en Cameron, K. S.; Wheeten, D. A. (eds.): *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Academic Press, pp. 55 – 70.
- Seashore, S.E. & E. Yuchtman (1967) Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12, pp. 377-395.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983), Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 653–63.
- Steers, R.M. (1975) Problems in Measuring Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 10, pp. 546-558.
- Tamames, Ramón, (1989) - *Diccionario de economía y finanzas*. 13a. ed. Alianza Editorial, c2006.
- Taylor, F. W. (1911): *The principles of Scientific Management*. Harper and Row.
- Tosi, Henry L., Jr. and John W. Slocum, Jr. (1984), Contingency theory: Some suggested directions, *Journal of Management* 10, pp. 9-26
- Weick, K. E.; Daft, R. L. (1983): *The effectiveness of interpretation systems*, en Cameron, K. S.; Wheeten, D. A. (eds.): *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Academic Press, pp. 71 – 93.
- Yutchman, E.; Seashore, J. E. (1967): A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, vol. 32, pp. 891 – 903.

# APÉNDICE

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre "COMPROMISO" y "EFICACIA OPERACIONAL"

Es importante que tú contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación.

(Tiempo aproximado:15 minutos).

### Datos Generales

1	Mi Sexo es:	Hombre	<input type="checkbox"/>	1	Mujer	<input type="checkbox"/>	2		3		4		5		6	
2	Mi edad está entre:	15-19	<input type="checkbox"/>		20-29	<input type="checkbox"/>			30-39	<input type="checkbox"/>		40-49	<input type="checkbox"/>		Más de 50	<input type="checkbox"/>
3	Soy:	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>		Casado (a)	<input type="checkbox"/>			Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>		Viudo (a)	<input type="checkbox"/>		Unión Libre	<input type="checkbox"/>
4	Trabajo como:	Gerente	<input type="checkbox"/>		Supervisor	<input type="checkbox"/>			Operador (a)	<input type="checkbox"/>		Empleado (a)	<input type="checkbox"/>		Vendedor (a)	<input type="checkbox"/>
5	Mi escolaridad es:	Primaria	<input type="checkbox"/>		Secundaria	<input type="checkbox"/>			Técnico	<input type="checkbox"/>		Bachillerato	<input type="checkbox"/>		Licenciatura	<input type="checkbox"/>
6	Dependientes:	Ninguno	<input type="checkbox"/>		1 a 3	<input type="checkbox"/>			4 a 6	<input type="checkbox"/>		7 a 9	<input type="checkbox"/>		Más de 9	<input type="checkbox"/>
7	Mi turno de Trabajo es:	Matutino	<input type="checkbox"/>		Vespertino	<input type="checkbox"/>			Nocturno	<input type="checkbox"/>		Mixto	<input type="checkbox"/>		Rotación de Turnos	<input type="checkbox"/>
8	Horas Trabajadas a la Semana	Menos de 20	<input type="checkbox"/>		De 20 a 40	<input type="checkbox"/>			De 41 a 60	<input type="checkbox"/>		De 61 a 80	<input type="checkbox"/>		Más de 80	<input type="checkbox"/>
9	Mi nivel económico es:	Muy Bajo	<input type="checkbox"/>		Bajo	<input type="checkbox"/>			Moderado	<input type="checkbox"/>		Alto	<input type="checkbox"/>		Muy Alto	<input type="checkbox"/>
10	Mi nacionalidad es:	Mexicano	<input type="checkbox"/>		Latino	<input type="checkbox"/>			Estadounidense	<input type="checkbox"/>		Europeo	<input type="checkbox"/>		Otro	<input type="checkbox"/>
11	Antigüedad en la Empresa	1-5 Años	<input type="checkbox"/>		6 a 10 años	<input type="checkbox"/>			11 a 15 años	<input type="checkbox"/>		16 a 20 años	<input type="checkbox"/>		más de 20 años	<input type="checkbox"/>
12	Antigüedad en el Puesto	1-5 Años	<input type="checkbox"/>		6 a 10 años	<input type="checkbox"/>			11 a 15 años	<input type="checkbox"/>		16 a 20 años	<input type="checkbox"/>		más de 20 años	<input type="checkbox"/>

Estudiante	<input type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>

Para contestar ésta sección, se presenta una columna de letras; cada letra tiene un valor que va desde:

- A Siempre     B Frecuentemente     C Algunas Veces     D Rara Vez     E Nunca

Ahora, por favor, lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en general, mejor refleja tu situación.

Ejemplo: Voy al cine:    A    B     D    E

#### Compromiso

- En mi trabajo me siento lleno de energía
- El trabajo que yo hago está lleno de sentido y propósito.
- El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
- En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso
- Soy un entusiasta de mi trabajo.
- Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás.
- Mi trabajo me inspira
- Cuando me levanto por la mañana, quiero irme a trabajar ya.
- Me siento feliz cuando trabajo intensamente.
- Estoy orgulloso del trabajo que hago.
- Estoy Inmerso en mi trabajo.
- Puedo continuar trabajando por periodos muy largos en ocasiones.
- Para mi, mi trabajo es retador.
- Es difícil desconectarme de mi trabajo.
- En mi trabajo, siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien.

	1	2	3	4	5	Valor
A	<input type="checkbox"/>					
B	<input type="checkbox"/>					
C	<input type="checkbox"/>					
D	<input type="checkbox"/>					
E	<input type="checkbox"/>					

#### Eficacia Operacional

- Los líderes viven los valores de la compañía
- Sé que hay un plan de administración del talento
- Veo compromiso en solucionar los problemas de los clientes
- Se mide regularmente el desempeño de la organización
- Los resultados de la compañía se comparten regularmente
- Nuestro plan de bono está ligado al logro de objetivos
- Se utilizan varias estrategias para desarrollar a la gente
- Los empleados tenemos una relación positiva con la gerencia
- Aún teniendo otras oportunidades, mucha gente prefiere quedarse a trabajar aquí
- Recibo reconocimiento por hacer un buen trabajo.
- Sé que mi opinión cuenta
- Conozco los planes de la compañía
- Sé que hay un programa formal de reconocimientos
- El plan de disciplina progresiva se aplica por igual.
- El paquete de compensaciones es competitivo.

	1	2	3	4	5	Valor
A	<input type="checkbox"/>					
B	<input type="checkbox"/>					
C	<input type="checkbox"/>					
D	<input type="checkbox"/>					
E	<input type="checkbox"/>					