

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración



**“EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, UN FACTOR PARA
REDUCIR EL NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL.
CASO: MUEBLES LA MODERNA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

FERNANDO VÁZQUEZ ZAVALA

DIRECTOR DE TESIS

MARGARITA RAMÍREZ RAMÍREZ.

RESUMEN

El presente trabajo, es el primer paso para solucionar un serio problema que enfrenta la industria dedicada a la fabricación de muebles en Baja California, como lo es el alto índice de rotación de personal. En particular Muebles La Moderna, durante el año 2006 tuvo un promedio de rotación del 7.4 por ciento mientras que en el año del 2007 el índice de rotación fue de 3.4 por ciento. A pesar de la disminución, este problema se hace mas critico entre los empleados dedicados a la labor de costura por la alta especialización de estos colaboradores.

Durante el desarrollo de esta investigación, se aplicaron por medio de entrevista, trece cuestionarios validados a una misma cantidad de colaboradores que laboran en el área de costura.

Mediante el método estadístico descriptivo se presentan los resultados obtenidos en esta investigación. En el área de costura de Muebles La Moderna, hay un 79.58 por ciento de mujeres y un 20.42 por ciento de hombres cuyas edades fluctúan entre los 19 y 62 años siendo el promedio de 40 años. Posteriormente, por medio del análisis paramétrico se comprobaran las relaciones que existen entre las variables del compromiso organizacional estudiadas.

Se constató que dentro del área de costura de Muebles La Moderna, los colaboradores tienen un alto compromiso hacia la organización por lo que se han comprobado las hipótesis propuestas.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Principal objetivo de la investigación	2
1.3 Importancia del Estudio	3
1.4 Limitaciones del Estudio	5
1.5 Definición de Términos	6
CAPÍTULO II	8
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	8
2.1 Campo temático	8
2.2 Marco teórico y conceptual.....	8
2.2.1 Comportamiento Organizacional	8
2.2.2 Compromiso Organizacional	11
2.2.3 Rotación de personal.....	15
2.2.4 Ausentismo y Retardos	17
2.2.5 Los inicios de la Industria del Mueble en Baja California.....	19
2.2.5.1 La Industria Maquiladora de Muebles en Baja California	20
2.2.5.2 Muebles La Moderna. La Historia.....	23
2.3 Principales cuestiones a investigar.....	26
CAPÍTULO III	27
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1 Fases de la investigación y fuentes de datos	27
3.1.1 Población y muestra	28
3.1.2 Diseño de instrumento.....	28
3.1.2.1 Escalamiento tipo Likert.	29
3.1.2.2 ¿Qué requisitos debe cubrir un instrumento de medición?	30
3.1.2.3 Cálculo de la confiabilidad de un instrumento	31
3.1.3 Prueba piloto	32
3.2 Definición y medida de las variables	34
3.3 Técnicas de análisis de los datos	35
3.3.1 Análisis paramétrico	35
3.3.1.1 Los supuestos de los análisis paramétrico	36
3.3.1.2 Los análisis paramétricas más utilizadas	36
CAPÍTULO IV	42
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	42
CAPÍTULO V	45
DISCUSIÓN	45
5.1 Conclusiones	45
5.2 Recomendaciones	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
GLOSARIO DE TÉRMINOS	50

APÉNDICES	51
APÉNDICE A. Vista del área de costura de Muebles La Moderna.....	51
APÉNDICE B. Instrumentos utilizados en la investigación.....	52
APÉNDICE C. Ventas de Muebles La Moderna.....	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Rotación de Empleo por Ramo Industrial para Tijuana.....	4
Tabla 1.2. Rotación de Empleo por Ramo Industrial para Tijuana.....	5
Tabla 3.1. Valores de Alfa-Cronbach.....	33
Tabla 3.2. Interpretación del Coeficiente de Pearson	40
Tabla 4.1. Correlación entre las variables del compromiso organizacional	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Gráfica de Desempleo en Tijuana	3
Figura 1.2. Rotación de Empleo Industrial en Tijuana	4

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordarán las circunstancias que han motivado la realización de la presente investigación. Para ello se presentará el estado actual del nivel de rotación de personal de la industria maquiladora en la ciudad de Tijuana Baja California. Para luego presentar los datos correspondientes a los índices de rotación de las empresas maquiladoras de muebles ubicadas en la ciudad de Tijuana Baja California. Para luego, plantear si el compromiso organizacional, constituye un factor para reducir el nivel de rotación de personal.

1.1 Planteamiento del problema

La presente investigación surge de la detección de una problemática que enfrentan actualmente las empresas maquiladoras constituidas en la frontera entre México y Estados Unidos, en forma muy especial de la ciudad de Tijuana, Baja California, debido a los índices de rotación de personal. Lo que ha provocado a las empresas locales, desarrollar tácticas que las lleven a obtener ventaja sobre las demás, que también buscan personal en la zona, para cubrir los puestos de trabajo disponibles.

En el caso que nos atañe, las empresas maquiladoras dedicadas a la fabricación de muebles no han quedado exentas de los altos índices de rotación de su personal, en actividades tan especializadas, como es la relacionada con la labor de costura.

Esta operación de manufactura, considerada simple a ojos de extraños, es crucial para la fabricación de muebles de excelente calidad. Razón por la cual se requiere personal con ciertas habilidades muy específicas. Entre las habilidades requeridas para desarrollar la labor de costura, se pueden mencionar el entendimiento preciso de los llamados patrones de costura.

Por otro lado, se requiere conocer la gran variedad de telas y pieles existentes, incluyendo sus tonalidades, sin olvidar que muchos de estos materiales tienen una forma de orientación (de tejido y de grano), característica clave para obtener un producto de excelente calidad.

Por lo anterior la conservación del personal dedicado a la labor de costura, dentro de la organización es un factor crucial para mantener los niveles de calidad y productividad en las maquiladoras de muebles. Es por tal motivo, que esta investigación se propone detectar si el compromiso organizacional es un factor para reducir el nivel de rotación de personal en Muebles La Moderna.

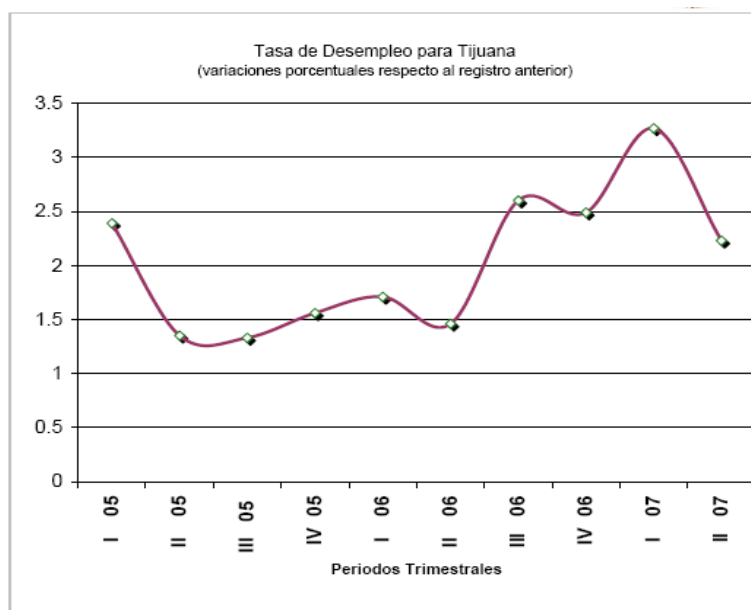
1.2 Principal objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación es el determinar si el compromiso organizacional (y cual de sus tres dimensiones), constituyen un factor para reducir el nivel de rotación de personal que labora en las áreas de costura dentro de Muebles La Moderna.

1.3 Importancia del Estudio

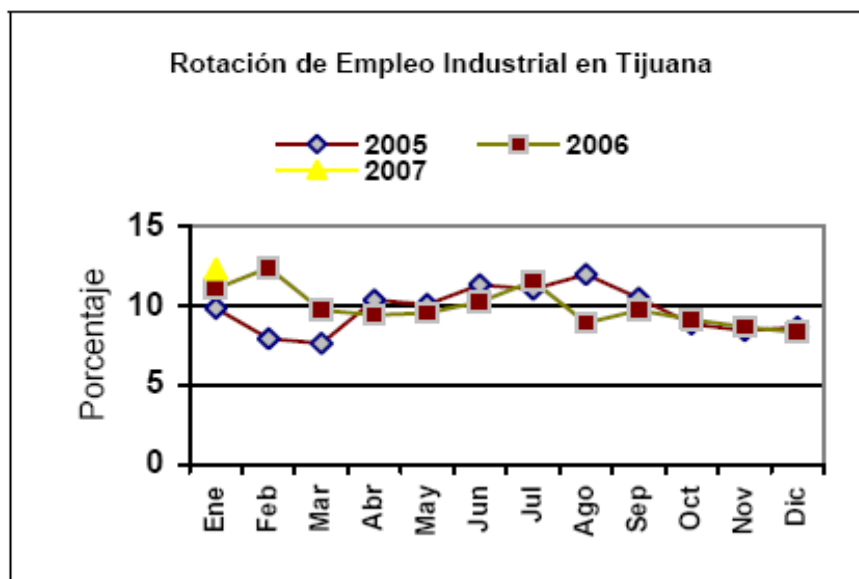
En el caso de la industria del Mueble en Baja California, el factor de rotación de personal afecta a un gran número de empresas del sector. Según se informa en el Estudio de Actualización para la Promoción del Agrupamiento de la Industria del Mueble y la Madera en Tijuana, Rosarito y Tecate, Baja California, el 75 por ciento de las empresas del sector, sufren los efectos de la rotación de su personal.

Por otro lado, la Secretaria de Desarrollo Económico de Tijuana en su “Prontuario de Indicadores Oportunos de la Ciudad de Tijuana, B.C.” de Septiembre del 2007 (México, 2007), nos indica que a pesar de que la tasa de desempleo ha disminuido en la ciudad en los últimos años (ver figura 1.1), los índices de rotación de personal no han seguido esa tendencia como lo indica la figura 1.2.



Fuente: Estimaciones con datos de INEGI cifras trimestrales hasta el segundo trimestre del 2007.

Figura 1.1. Gráfica de Desempleo en Tijuana



Fuente: Elaborado con datos de la Asociación de Recursos Humanos e Industriales de Tijuana, A.C.

Figura 1.2. Rotación de Empleo Industrial en Tijuana

Además, en este mismo documento, se hace referencia a las causas más comunes de rotación de personal dentro de nuestra ciudad, como lo muestra la tabla 1.1.

Causas de Rotación en Tijuana		
Causa	Primera Causa (%)	Segunda Causa (%)
Ausentismo / No Regreso	45.2	13.6
Mejor Salario	9.09	18.2
No le gusto el trabajo / Ambiente	1.6	13.6
Problema Personal	4.55	31.8
Reducción de Personal	4.55	4.5
Viaje / Salir de la Ciudad	31.82	18.2
Otras Causas	3.2	0.0

Fuente: Elaborado con datos de la Asociación de Recursos Humanos e Industriales de Tijuana, A.C. con datos al mes de Diciembre de 2006.

Tabla 1.1. Rotación de Empleo por Ramo Industrial para Tijuana

Por ramo industrial, (México, 2007) la industria del mueble y la madera se encuentra en nuestra ciudad en el sexto lugar de la rotación de empleo, como se muestra en la tabla 1.2.

Rotación de Empleo por Ramo Industrial					
Tipo de Compañía	Rotación Jun/06	Rotación Mínima	Rotación Máxima	Ausentismo Total	Ausentismo Real
Electrónica	11.9%	0.0%	29.4%	4.9%	3.9%
Productos Metálicos	9.3%	0.4%	13.4%	5.0%	2.6%
Mubles y Madera	8.2%	0.9%	9.5%	4.0%	2.7%
Juguetes y Eq. Deportivo	5.9%	2.6%	6.9%	5.5%	2.5%
Productos Médicos	8.7%	0.0%	16.2%	4.0%	2.8%
Plásticos / Prod. Químicos	11.7%	4.8%	24.5%	9.3%	6.7%
Otros	8.4%	3.0%	18.2%	7.0%	6.2%
Promedio	9.8%	0.0%	29.4%	5.3%	3.7%

Fuente: Basado en Encuesta de Sueldos y Salarios de ARHITAC, Diciembre de 2006.

Tabla 1.2. Rotación de Empleo por Ramo Industrial para Tijuana

Por consiguiente, se considera que la presente investigación es de gran aporte a la industria del Mueble y la Madera, debido a que se proponen soluciones para socavar el problema de la rotación de personal, que aqueja al sector, y en especial a los responsables de las áreas dentro de Muebles La Moderna, para:

- Reducir y conservar el bajo nivel de rotación del personal dedicado a la elaboración de la costura
- Contribuir a reducir el ausentismo del personal y los retrasos

1.4 Limitaciones del Estudio

Cabe señalar que tras la revisión de la literatura disponible, se llegó a la conclusión de que es magra la existencia de la misma, en especial para el tipo

de estudio enfocado hacia la industria del Mueble y la Madera, por lo tanto, el resultado de esta investigación tiene un valor especial para estas industrias.

1.5 Definición de Términos

Pero ¿por qué la operación de costura, es tan importante en la industria maquiladora de muebles? Para comprender porque es tan importante esa operación tenemos que explicar algunos de los pasos que conllevan a la fabricación de un mueble, en especial a los que llevan tapizado en tela o piel.

En general un mueble tapizado depende de seis operaciones de manufactura como son: corte de madera, ensamble de armazones, elaboración de la costura, relleno de las partes costuradas, tapizado y empaque final.

La más crítica de estas operaciones (por la complejidad que tiene), es la elaboración de la costura. Debido a que en esta operación se ensamblan (con el uso de máquinas de coser, hilo y aguja) una infinidad de partes previamente cortadas en tela o piel, las cuales tras terminada la elaboración de la costura, formaran la cubierta exterior de los muebles tapizados. Y en el caso de que alguna de estas piezas sea mal ensamblada, la costura tiene que ser reparada, provocando altos costos y disminución de la productividad.

En la elaboración de la costura se contratan personas con ciertas habilidades muy especiales, dentro de las cuales:

- Los colaboradores deben conocer las piezas que están cosiendo por medio de la lectura de patrones de costura,

- Además, deben de saber la orientación del peinado de las telas que están uniendo en el momento de la costura.
- Conocer los tipos de pieles y sus tonalidades así como los tipos de vinyl que se usan para la fabricación de muebles
- Aplicar la costura en los lugares adecuados, para evitar que ciertas telas se dañen con el uso.
- Sin olvidar que las personas dedicadas a la costura, deben de operar una máquina de coser por más de 7 horas (ver apéndice A).

Por las razones anteriores, las personas dedicadas a la elaboración de la costura son muy difíciles de encontrar en la región, por lo que su retención en la empresa es crucial.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo se abordará la revisión de la literatura enfocada hacia el campo del Comportamiento Organizacional, y su relación con el compromiso organizacional. Además, en este capítulo se dedicará un espacio a la revisión de la literatura correspondiente al fenómeno de la rotación de personal, del ausentismo y de los retardos. Para concluir con una breve semblanza de la industria del mueble.

2.1 Campo temático

Este proyecto de investigación, se orientará fundamentalmente hacia el campo del Comportamiento Organizacional, el cual por su amplio espectro de acción nos enfocaremos a establecer el Compromiso Organizacional y las relaciones que existen entre los factores de rotación de personal, en especial dentro de la industria maquiladora de muebles.

2.2 Marco teórico y conceptual

2.2.1 Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional (Davis y Newstrom, 2002) es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas (individual y grupalmente) actúan en las organizaciones. Trata de

identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. El comportamiento organizacional es un campo de estudio (Robbins, 2004) en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia de tales organizaciones.

El comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento: individuos, grupos y estructura. Además, aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. Es decir, se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y como repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

El comportamiento organizacional (Davis y Newstrom, 2002) brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas (dos

compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas enteros, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y las empresas conjuntas).

En las organizaciones, las actitudes son también importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo (Robbins, 2004). Las actitudes son juicios evaluativos favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Una persona puede tener miles de actitudes, pero en el comportamiento organizacional centramos la atención en las muy escasas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral. Casi toda la investigación del comportamiento organizacional se ha interesado en tres actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso organizacional

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional (Arciniega, 2002), una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias

investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. Quizás más importantes aún, han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

2.2.2 Compromiso Organizacional

El término *compromiso* tiene varias acepciones. Una de ellas, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (1994), es: “obligación contraída, palabra dada, fe empeñada”. Se puede resumir en un deber moral adquirido hacia una persona, o una institución.

El compromiso organizacional o *lealtad* de los empleados (Davis y Newstrom, 2003) es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella. Por otro lado el compromiso organizacional se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización y sus metas, y quiere seguir formando parte de ella (Robbins, 2004) Al igual que una fuerza magnética intensa, que atrae entre sí a objetos metálicos, es una medida de la disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo, y su intención de continuar trabajando en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la

organización o que se desempeña con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo.

Si bien han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso organizacional (Arciniega, 2002) en nuestros días se ha llegado a la conclusión, de que el comportamiento tiene tres caras, o en términos más técnicos tres dimensiones, lo cual no significa que existen tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas:

Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso Afectivo
- Compromiso Continuo
- Compromiso Normativo

A continuación se describen las tres dimensiones con mayor detalle.

El compromiso afectivo (Arciniega, 2002) consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de su empresa, sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, como por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de esta en reuniones con amigos o familiares.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se preocupa cuando su empresa va mal y muestra una gran felicidad cuando va bien.

En términos coloquiales el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tiene bien puesta la camiseta”.

Normalmente los colaboradores con una alto compromiso afectivo, tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores.

Por otra parte diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que estos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo.

El compromiso continuo (Arciniega, 2002) revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.

Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales se espera que le reditúen pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por la antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera. Es decir el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera esta variable son las oportunidades que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual luego entonces en la medida que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener efecto importante sobre el compromiso continuo pero también otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa también influyen y desde luego aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

El colaborador que tiene un alto compromiso continuo, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radica en alcanzar los niveles de “mínimos aceptables”, es decir el colaborador solo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

La tercer y última dimensión del compromiso organizacional es el compromiso normativo (Arciniega, 2002), el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive

en sus primeras experiencias laborales, es decir el sujeto da por hecho, que debe ser leal con la empresa que le contrate, desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en la empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, y recurriendo nuevamente al lenguaje cotidiano el colaborador con un alto compromiso normativo es el “colaborador incondicional”.

El colaborador con alto compromiso normativo será por tanto un incondicional al momento de desarrollar un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero sí con la garantía que estará presente en todo momento.

La revisión de la literatura sobre el *Compromiso Organizacional*, permite sugerir la existencia de tres dimensiones (o facetas) del compromiso, dependiendo de la tradición investigadora de cada fuente. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el fenómeno de la rotación de personal.

2.2.3 Rotación de personal

La rotación de personal es el retiro permanente de la organización (Robbins 2004). Como cabría esperar, la satisfacción alta en el trabajo se

relaciona con niveles bajos de rotación de personal (Davis y Newstrom, 2003), que es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general, de un año. Los empleados satisfechos tienen menores probabilidades de pasar por un proceso progresivo en el que piensan en renunciar o anuncian su intención de renunciar. Así pues, hay probabilidades de que permanezcan más tiempo en la empresa. De igual modo, los trabajadores con satisfacción baja suelen tener tasas de rotación más altas. No se sienten realizados, reciben escaso reconocimiento en el trabajo, experimentan conflictos frecuentes con superiores o colegas, o han llegado a lo máximo que pueden dar en su carrera. Como resultado, es más probable que busquen una mejor situación en otra parte y abandonen la compañía, mientras que los empleados más satisfechos permanecen en esta.

La rotación de personal puede tener varias consecuencias negativas, en especial cuando es alta. Puede ser difícil la reposición de los que salen, además de que genera costos altos, directos e indirectos, para la empresa. Quienes permanecen en la compañía pueden estar desmoralizados por la pérdida de compañeros de trabajo valiosos, además de que es posible que se alteren las actividades sociales y de trabajo hasta que se encuentre un reemplazo. Por añadidura, podría dañarse la reputación que la empresa tiene en la comunidad. Sin embargo, son posibles algunos beneficios con la rotación de personal, como mayores oportunidades de promociones internas y la adición de la experiencia de los nuevos empleados contratados. En otras palabras, la rotación de personal puede tener efectos funcionales.

Una tasa alta de rotación en una organización da como resultado costos altos de reclutamiento, selección y capacitación (Robbins, 2004) Y estos son mayores de lo que uno pensaría. Por ejemplo, en una compañía común de tecnología de información en Estados Unidos, se ha calculado que el costo de sustituir a un programador o un analista de sistemas ronda los \$34,100 dólares y el costo para una tienda de reemplazar a un empleado de ventas se estima en \$10,445 dólares. Además, una tasa elevada de rotación trastorna la marcha eficaz de la organización si se van empleados preparados y experimentados de modo que hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que asuman puestos de responsabilidad.

2.2.4 Ausentismo y Retardos

Los empleados con menor satisfacción en el trabajo tienden a faltar más (Davis y Newstrom, 2003). La relación no siempre está clara, por varias razones. En primer lugar, ciertas ausencias se deben a razones médicas legítimas de modo que un trabajador satisfecho podría faltar al trabajo por una causa válida. En segundo término los empleados insatisfechos no siempre planean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y verificando el expediente laboral, se

necesitan enfoques distintos para prevenir las ausencias debidas a actitudes inadecuadas.

Algunas compañías depositan todo el tiempo de asueto acumulado del empleado, en un banco de ausencias con goce de sueldo (también llamado días libres pagados) que puede utilizar el trabajador. Ello incluye los días de vacaciones, de incapacidad, días feriados y personales, que el trabajador puede usar para lo que le convenga. Ese enfoque hace que el empleado tenga mayor control sobre los días en que puede faltar al trabajo y que la organización pueda predecir en mayor grado tales ausencias.

Otra forma en la que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante los retardos. Quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral. Los retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso y es otra forma en que los empleados presentan un retraimiento físico de su participación activa en la empresa. Este fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo. Aunque puede haber razones legítimas para llegar tarde de vez en cuando (como un embotellamiento de tránsito), los retardos frecuentes son síntoma de una actitud negativa que requiere atención gerencial.

Ahora bien, dentro de la industria maquiladora en la ciudad de Tijuana, tal y como se mostró en la Tabla 1.1 (México, 2007), el ausentismo es una de las mayores causas de rotación del personal de la industria.

En particular, según la Asociación de Recursos Humanos de Tijuana AC (ARHITAC), el sector dedicado a la fabricación de muebles en Tijuana, tiene un índice de ausentismo total del 4.0 por ciento, tal y como se mostró en la Tabla 1.2 (México, 2007).

Antes de continuar con el desarrollo de este material es necesario dar detalles de la industria que es objeto de estudio. Iniciaremos con una breve semblanza de la historia de la industria del mueble en el estado de Baja California para posteriormente continuar con una breve reseña de la organización empresarial que nos ha permitido realizar este estudio.

2.2.5 Los inicios de la Industria del Mueble en Baja California.

Para iniciar el abordaje de la cultura del mueble en el noroeste mexicano (Bejarano, 2007) se recapitula en sus dimensiones artísticas, productivas y comerciales a los creadores del mobiliario: valoración de las expresiones de los primeros pobladores de Árido América, quienes tuvieron la decoración de su cuerpo; la cestería (mobiliario y menaje domestico); las herramientas y las pinturas rupestres, como testimonios sensibles de su estética y su cosmogonía; recordatorio de que el mueble mesoamericano existió mucho antes que llegaran los españoles , como lo evidencian las estelas mayas y el mobiliario elaborado por las civilizaciones prehispánicas registradas en los códices, luciendo la capacidad creativa de los nativos del “Nuevo Mundo”. De estos antiguos muebles pervive el original *equipal*, cuyo uso se extiende hasta el presente. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (1994) el equipal es

una especie de sillón hecho de varas entretejidas, con el asiento y el respaldo de cuero o de palma tejida

Con la revisión cuidadosa (Bejarano, 2007) de la evolución cronológica y formal del mobiliario mexicano en casi todas sus etapas: la Colonia y el México independiente; la del Porfiriato a la que le siguió el siglo XX con la modernización de la década de los treinta, a los cincuenta con sus condiciones internacionales derivadas de la Segunda Guerra Mundial, para finalmente llegar al postmodernismo, se ha visto que los ebanistas y los populares carpinteros, se apropiaron de las tendencias mueblísticas llegadas de los centros de poder: de los modelos renacentistas y barrocos españoles, de Francia se tomaron los estilos de uso palaciego; de Inglaterra los muebles burgueses victorianos y finalmente de Estados Unidos, lo moderno.

Se ha establecido (Bejarano, 2007) que si bien algunos prototipos se emulaban fielmente, en otros (la gran mayoría), eran una recreación artística de formas híbridas, siguiendo el modelo de apropiación y desterritorialización recreándolos y rehaciéndolos con imaginación y visión autóctona, primero de acuerdo a la estética del universo nativo, después del mestizo y ahora a las circunstancias globales, pero siempre imprimiéndole el sabor, el ingenio y la gracia mexicana.

2.2.5.1 La Industria Maquiladora de Muebles en Baja California

En Baja California a partir de los ochentas se encuentran instaladas un gran número de *maquiladoras* y plantas industriales dedicadas a la fabricación

de muebles (Bejarano, 2007). Y este sector es para el estado un importante impulsor del desarrollo económico, de ahí que la CANACINTRA Tijuana dirigida entonces por el Ingeniero Alfonso Álvarez, junto con el Gobierno del Estado de Baja California, formularan una estrategia combinada para crear el Cluster del Mueble y la Madera de Baja California para impulsar más el desarrollo de esta industria y reforzar la estrategia de desarrollo económico estatal.

Como antecedente (Bejarano, 2007) se puede mencionar que hace 8 años se elaboraron estudios y se empezó a trabajar en la formación de esta agrupación denominada *cluster*, sin embargo, se le puso poca atención a esta vocación de negocios regionales, aunque se sabe (de acuerdo a cifras no oficiales) que algunos de las medianas y pequeñas industrias locales mexicanas en este ramo, producen de 150 a 500 mil dólares anuales en piezas terminadas o en componentes de muebles para exportación. Rene Romandía, primer presidente del *Cluster*, señaló que se buscaba asociar a todas estas empresas para propulsar su crecimiento en el mercado del Sur de California, ofreciendo nuevos y mejores productos, precios bajos y prontitud de entrega a ese mercado inmediato. Por otra parte, según informes de la revista "Porte" (que dirige el Lic. Francisco Barrera en Guadalajara), desde 1998, se analizo la situación del mueble, sin que se le tomara en serio y que hoy parte de esta rama industrial sucumbió ante la intempestiva llegada de artículos chinos al mercado estadounidense, al cual estaba enfocada la producción regional.

El crecimiento industrial de Tijuana (Bejarano, 2007) se debe a la electrónica y a los textiles, a los que el mueble le sigue en importancia; como se

sabe, en este sector existen capitales mexicanos, hay grandes expectativas en lograr que se consoliden metas comunes, detonantes de un crecimiento sostenido, como son: la capacitación alineada del personal laboral, la integración de un equipo de investigación que permita la instalación de un centro de diseño, estandarización de materiales y compras en volumen, programa de comercialización al exterior y buenas relaciones con el gobierno, así como la normalización y estándares de calidad.

Baja California (Bejarano, 2007) es una de las regiones mas fuertes en México en producción mueblera. En especial la ciudad de Tijuana, se había convertido en “la capital del mueble de exportación” y ahora esta peligrando su posición y los empleos que genera. Lo irónico es que la sociedad tijuanaense ha ignorado todo este tiempo esta actividad que debería ser un motivo de orgullo. Por eso, un objetivo del Cluster mueblera que se reinicio con mucho animo en el 2006, coordinados por el Ing. Miguel Lot Helgueras y el Lic. Héctor Mendiola Sáenz del grupo consultor K-Melot, será la aglutinación e integración de empresas para comercializar, investigar y desarrollar nuevos productos y la divulgación de esta vocación industrial y artística. El lema entre los entusiastas del Cluster hoy por hoy es: “Competir, Cooperar y Compartir”.

Esta frase se volvió realidad en la “1era. Expo Muebles y Diseño Internacional” celebrada en Tijuana en noviembre del 2006, contando con la presencia de 58 empresas entre fabricantes de muebles, distribuidores de objetos decorativos, proveedores de materiales y herramientas. En el marco de este encuentro de negocios se homenajeo a las industrias pioneras como:

Fundación Gamboa, Metales Michels y Artesanías Gallardo. En este evento se llevo a cabo el 1er. Concurso Estudiantil de Mobiliario y hubo también conferencias en este primer esfuerzo por consolidar y unir a la iniciativa privada, el gobierno y la academia en pos de un bien social y económico como es el diseño y el comercio del mueble.

El Cluster del Mueble y la Madera de Baja California, tiene como misión el estructurar e implementar las estrategias de negocio que permitan a las empresas participantes en esta industria poder penetrar en diferentes nichos de mercado tanto en Estados Unidos y Canadá como en la Unión Europea. Por medio de actividades que promuevan un agrupamiento efectivo, mayor eficiencia en sus operaciones y participar tanto en ferias y exposiciones como en encuentros de negocios que logren posicionar a los productos de estas empresas bajacalifornianas en un nivel de competencia mundial.

En septiembre del 2007, el Cluster del Mueble y la Madera de Baja California, contaba con 133 pequeñas y medianas industrias en la región de Tijuana, Tecate y Playas de Rosarito.

2.2.5.2 Muebles La Moderna. La Historia.

Muebles La Moderna tiene sus raíces en los Estados Unidos. La compañía matriz fue fundada a principios del siglo XX, por Samuel A. Cohen y su esposa Libby, en ese entonces, la compañía de Movimiento y Almacenamiento Parque Douglas, la llamaron así debido a su proximidad con el Parque Douglas en Chicago. Mientras Sam y Libby operaban su negocio de

Movimiento y Almacenamiento se dieron cuenta que algunos clientes con frecuencia dejaban muebles que no querían. Libby quien tenía 20 años de experiencia en el departamento de almacenamiento, empezó publicando y vendiendo los muebles abandonados, primero desde el almacén y después en un edificio de venta al menudeo. En este tiempo eran 6 niños Cohen en el negocio, (cuatro hijos y dos hijas).

En 1931, los Hermanos Cohen empezaron con operación pequeña de manufactura, inicialmente producían cocinas de madera y juego de comedores incluyendo banquitos al igual que sillas tapizadas. Los muebles fueron muy bien aceptados y por el año 1939 la compañía se muda a una nueva fabrica en Cicero Illinois, entonces empezaron a fabricar mesas con cubierta de porcelana.

Durante este tiempo la empresa realizó los primeros contactos con una compañía de formaica la cual empezó a fabricar melamina, un producto que puede ser utilizado en superficies verticales, tales como en las puertas de los gabinetes.

Posteriormente la empresa llamada Douglas, convenció a los directivos de una compañía de formaica para que invirtiera en una máquina laminadora que hiciera hojas de formaica lo suficientemente grandes para pegarlas sobre hojas de triplay, para después usarlas como cubiertas para mesas.

Como resultado en 1939 Douglas se convirtió en la primera compañía en fabricar cubiertas de mesa usando formaica. A partir de entonces, Douglas empezó a cerrar sus tiendas de menudeo para enfocarse en el crecimiento de sus negocios de manufactura.

En 1977 la compañía obtuvo un área de 13 acres en Redondo Beach, donde ahora esta el área de operaciones en Los Ángeles. Aunque la propiedad originalmente era para propósitos a futuro, la necesidad de expansión y la consolidación de operaciones bajo un mismo techo, llevo a la estructura de construcción a 276,000 pies cuadrados en 1978.

En este momento la planta de Redondo Beach produce únicamente comedores tubulares de metal al igual que los componentes para estos productos. En 1980 Douglas compra un edificio adicional en Bedford Park, Illinois.

Entre los edificios de California e Illinois forman un espacio de manufactura de 1, 000,000 pies cuadrados permitiendo que se convierta en el fabricante más grande en el mundo de juegos de comedores muebles casuales.

Debido a los altos estándares de trabajo de los colaboradores mexicanos, en 1986 inició sus operaciones en México. Esta nueva empresa, llamada Muebles La Moderna, empezó arrendando fabricas en Tijuana, con el fin de construir partes y productos terminados para retornarlos a los Estados Unidos. Durante este periodo, Muebles La Moderna, empezó fabricando reclinables y sofás con mecanismos reclinables, por lo que se hizo indispensable el departamento de costura, iniciándose con 15 costureros.

En 1990 la compañía tenía 5 fábricas arrendadas en México, en la frontera con San Diego. En 1990-91, Muebles La Moderna inicia la construcción de sus propios edificios de manufactura en Tijuana. Estos edificios permitieron a

la compañía expandir su línea de reclinables y otros productos tapizados. Debido al éxito de Muebles La Moderna, estas edificaciones se han expandido cuatro veces para albergar nuevas instalaciones y almacenes, dedicados a la manufactura de muebles reclinables.

2.3 Principales cuestiones a investigar

Las principales hipótesis a las que se pretende confirmar con este proyecto de investigación son:

- El compromiso organizacional, ¿constituye un factor para reducir el nivel de rotación de personal que labora en las áreas de costura dentro de Muebles La Moderna?
- Si es así ¿Cuál dimensión del Compromiso Organizacional contribuye en mayor medida para reducir el nivel de rotación de personal que labora en las áreas de costura dentro de Muebles La Moderna?

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se revisará la metodología que se aplicará para llevar a cabo el estudio propuesto. Se detallarán los elementos que constituyen a la investigación; incluyendo los detalles de la población y muestra, el instrumento de investigación y su descripción, así como la forma propuesta para la recolección y procesamiento de los datos.

3.1 Fases de la investigación y fuentes de datos

Comenzaremos mencionando que el tipo de investigación que se realizará, es clasificado como cuantitativa, siendo del tipo no experimental; transaccional (o transversal) correlacional-causal.

La investigación que se efectuará será del tipo no experimental (Hernández, 2003) ya que se realizará sin manipular deliberadamente variables, es decir, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan las situaciones ya existentes.

Los diseños de investigación transaccionales o transversal (Hernández, 2003) 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. Además, los diseños transeccionales correlacionales-causales (Hernández, 2003) describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Por lo tanto, los diseños de este tipo pueden limitarse a establecer

relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad.

3.1.1 Población y muestra

La población la conformará el personal que labora en el área de costura de la empresa Muebles La Moderna. En este caso hay 30 colaboradores. La muestra se calculó con base en la ecuación 3.1, para variables finitas y cualitativas:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q} \quad (Ec 3.1)$$

Donde:

- n es tamaño de la muestra
- Z Grado de confianza de 95 por ciento (Z toma un valor de 1.96)
- N es la población: 30 colaboradores
- p es la probabilidad de éxito: 50 por ciento
- q es la probabilidad de fracaso: 50 por ciento
- e es el error de estimación 5 por ciento

Sustitución de términos

$$n = 12.6346255 \approx 13 \text{ colaboradores}$$

3.1.2 Diseño de instrumento

Por cuestiones de tiempo y costo, se ha decidido aplicar el instrumento por medio de entrevista personal. Es decir, un entrevistador es entrenado para aplicar el instrumento a los entrevistados. Durante la aplicación del instrumento el entrevistador, va haciéndole las preguntas al entrevistado y se van anotando

las contestaciones en las hojas de respuestas correspondientes para un posterior procesamiento. En el instrumento, se aplicarán preguntas de tipo cerradas dirigida con una combinación de diferentes tipos de preguntas adaptadas de las pruebas que aparecen en el libro “Comportamiento organizacional” de Stephen Robbins octava edición editorial Prentice Hall. Además, se incluyen los instrumentos elaborados por J. William Pfeifer, Ph., D., J.D. del University Associates Inc.

Las respuestas a las preguntas están pre-codificadas basadas en la escala de Likert, (Hernández, 2003). Los reactivos de los instrumentos citados se responden en una escala tipo Likert, con 7 ponderaciones: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Casi en desacuerdo; 4= Indeciso; 5 = Casi de acuerdo; 6 = De acuerdo; y 7 = Totalmente de acuerdo. A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor.

Para enriquecer el trabajo de investigación, además de la aplicación del instrumento propuesto, se realizaron entrevistas con las personas encuestadas, donde de manera informal se le pidió su opinión a cerca de su situación laboral y su deseo de permanecer en Muebles La Moderna.

3.1.2.1 Escalamiento tipo Likert.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de la década de 1930; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta

cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los siete puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

3.1.2.2 ¿Qué requisitos debe cubrir un instrumento de medición?

Para el diseño del instrumento se tomó en cuenta dos requisitos esenciales: *confiabilidad* y *validez*

La *confiabilidad* (Hernández, 2003) de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Por ejemplo, si una prueba de inteligencia (IQ) se aplica hoy a un grupo de personas y da ciertos valores de inteligencia, se aplica un mes después y proporciona valores diferentes, al igual que en subsecuentes mediciones, tal prueba no sería confiable.

La *validez*, (Hernández, 2003) en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

- Evidencia relacionada con el contenido. Que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto medido.
- Evidencia relacionada con el criterio, establece la validez del instrumento comparándola con algún criterio externo. Cuanto mas se relacionen los

resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez de criterio será mayor.

- Evidencia relacionada con el constructo. Esta se refiere al grado en el que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones, de acuerdo con la hipótesis.

3.1.2.3 Cálculo de la confiabilidad de un instrumento

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición (Hernández, 2003). Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición.

Para el caso del instrumento aplicado se optó por el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach (α). Sobre la base de la varianza de las preguntas, aplicando la ecuación 3.2:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[\frac{1 - \sum s^2(Y_i)}{s^2x} \right]} \quad (\text{Ec. 3.2})$$

Donde:

- N es igual al número de preguntas de la escala.
- “ $\sum s^2(Y_i)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los preguntas y
- s^2x es igual a la varianza de toda la escala.

3.1.3 Prueba piloto

Para obtener la validación y confiabilidad del instrumento diseñado, se llevó a cabo una prueba piloto que consistió en la aplicación del instrumento diseñado a seis personas con características similares a los sujetos de investigación.

Es prudente señalar que durante la prueba piloto se aplicaron los instrumentos con 99 preguntas. Los resultados de los instrumentos se capturaron en Excel 2003, procediendo al tratamiento de los datos para su manipulación.

Después de la prueba piloto y la captura de datos, se procedió a realizar el cálculo de la confiabilidad del instrumento. Para determinar la confiabilidad del instrumento, se decidió utilizar el método de coeficientes de Alfa-Cronbach, dado que es el método más utilizado en la literatura consultada.

Los resultados de esta prueba, se muestran en la Tabla 3.1 y arrojaron una serie de valores de Alfa-Cronbach mayor a cero y menores a uno. Para aquellas dimensiones del compromiso organizacional cuyo valor es mayor a cero y muy cercano a 1 se considera confiable la forma de medirlas por medio del instrumento propuesto.

<i>Dimensión</i>	<i>Alfa-Cronbach</i>
<i>Creatividad</i>	<i>-1.79</i>
Económico	0.22
Independencia	0.66
Status	0.51
<i>Servicio</i>	<i>-0.84</i>
Academia	0.76
Seguridad	0.53
Compañerismo	0.59
Condiciones de trabajo	0.4

Tabla 3.1. Valores de Alfa-Cronbach

Por otro lado, como se puede ver en la tabla 3.1, se obtuvieron valores de Alfa-Cronbach por debajo de cero (como en los casos de las dimensiones de *Creatividad* y *Servicio*) es decir que estas dimensiones no son validas de medir por medio del instrumento diseñado. Para mantener la validez del instrumento, después de la prueba piloto, se redujo el número de 99 a 72 preguntas.

El instrumento final a utilizar en esta investigación, consta de 72 preguntas (ver apéndice B), divididos de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Treinta y seis preguntas que miden la Escala de Valores en el Trabajo
- Treinta y seis preguntas que miden los Bloqueos Motivacionales

Tras estas modificaciones al contenido del instrumento se puede afirmar que es válido.

Durante la prueba piloto, se preguntó a las personas que participaron en la prueba acerca de lo entendible de las preguntas, a lo que todos señalaron que el instrumento es entendible y no manifestaron mayor problema para contestarlo.

3.2 Definición y medida de las variables

Las variables a dar seguimiento en esta investigación son: el factor económico, el factor de Independencia, el factor de status, la academia, el factor seguridad, el compañerismo y las condiciones de trabajo, y se medirán por medio del constructo diseñado para este fin. La siguiente lista (Benavides, 2003) explica lo que cada dimensión significa:

- *Económico*. Se relaciona con el valor que una persona le asigna a los aspectos financieros o monetarios del trabajo. Se asocia con la dimensión del continuo.
- *Independencia*. Corresponde a la preferencia de la persona por un trabajo en el cual el o ella pueden trabajar sin la interferencia de otros y/o sin depender de otros para hacer un buen trabajo. Se relaciona con la dimensión afectiva.
- *Status*. Se refiere a los valores de una persona con respecto al prestigio y la necesidad de ser respetado por otros. Se relaciona con la dimensión del continuo.
- *Academia*. Indica una preferencia por un trabajo relacionado con la enseñanza y la investigación. Se asocia con la dimensión del normativo.

- *Seguridad*. Es el punto hasta el cual una persona prefiere un trabajo seguro y permanente para un futuro incierto. Este factor se asocia con la dimensión afectiva.
- *Compañerismo*. Muestra el grado al cual una persona le gusta tener compañeros de trabajo, superiores y subordinados que son amigables y es fácil trabajar con ellos. Este factor se relaciona con la dimensión afectiva.
- *Condiciones de trabajo*. Se refiere al interés de la persona por las instalaciones y otras condiciones de trabajo. Se asocia con la dimensión del continuo.

3.3 Técnicas de análisis de los datos

Este es un plan de acción que puede variar tras la aplicación del instrumento elaborado, se capturarán los datos obtenidos de las mismas utilizando algún paquete computacional. Para concretar este fin se propone el uso del paquete Excel 2003 para luego proceder a un análisis por medio de la estadística descriptiva.

Posteriormente, por medio del análisis paramétrico comprobar las relaciones que existen entre las variables del compromiso organizacional estudiadas.

3.3.1 Análisis paramétrico

Hay dos tipos de análisis que pueden realizarse: los *análisis paramétricos* y los *no paramétricos* (Hernández, 2003). Cada tipo posee sus características y

presuposiciones que lo sustentan; la elección de qué clase de análisis efectuar depende de estas presuposiciones. De igual forma, cabe destacar que en una misma investigación es posible llevar a cabo análisis paramétricos para algunas hipótesis y variables y análisis no paramétricos para otras.

3.3.1.1 Los supuestos de los análisis paramétrico

Para realizar un análisis paramétrico (Hernández, 2003) debe partirse de los siguientes supuestos:

1. La distribución poblacional de la variable dependiente es normal: el universo tiene una distribución normal.
2. El nivel de medición de la variable dependiente es por intervalos o razón.
3. Cuando dos o más poblaciones son estudiadas, tienen una variable homogénea: las poblaciones en cuestión poseen una dispersión similar en sus distribuciones.

3.3.1.2 Los análisis paramétricas más utilizadas

Las pruebas estadísticas paramétricas (Hernández, 2003) más utilizadas son:

- Coeficiente de correlación de Pearson.
- Prueba t.
- Prueba de contraste de la diferencia de proporciones
- Análisis de varianza unidireccional.
- Análisis de varianza factorial.

- Análisis de covarianza.

En esta investigación, se utilizará el método estadístico paramétrico de coeficientes de correlación de Pearson, debido a que este método permite relacionar muchas variables y, también, saber si tienen una relación positiva o negativa entre ellas, además de que es un método que se ha utilizado en forma exitosa en otras investigaciones (Recio, 2006; Bayona, 2000; Littlewood, 2000).

3.3.1.2.1 Coeficientes de correlación de Pearson.

Con frecuencia (Mendenhall, 1981) se requiere de un indicador o medida de la fuerza con la que dos variables y y x se encuentran linealmente relacionadas, de modo que el indicador no dependa de las escalas en las que cada una de las variables y y x se hayan medido. Un tal indicador o medida se conoce como una medida de la correlación lineal entre y y x .

La medida de correlación lineal comúnmente usada en la estadística es el llamado coeficiente de correlación de Pearson entre y y x . Esta es la cantidad, denotada por el símbolo r , y se calcula como se indica a en la ecuación 3.3:

$$r = \frac{SC_{xy}}{\sqrt{SC_x SC_y}} \quad (\text{Ec. 3.3})$$

Un estudio sobre el coeficiente de correlación r proporciona resultados interesantes y entre ellos, la razón por la cual se escoge como medida de correlación lineal.

Así que $r = 0$ implica la ausencia de correlación lineal entre y y x . Un valor de r positivo indica que la pendiente de la recta es positiva (la recta crece a la

derecha); un valor de r negativo indica que la recta decrece a la derecha (pendiente negativa). En general (Mendenhall, 1981), se puede decir que r mide la asociación lineal entre dos variables y y x .

Cuando $r = 1$ ó $r = -1$, todos los puntos deben pertenecer a una línea recta; cuando $r = 0$, los puntos se encuentran dispersos sin mostrar evidencia alguna de relación lineal. Cualquier otro valor r simplemente sugiere el grado de dependencia lineal.

Por lo que los coeficientes de Pearson (Hernández, 2003) se consideran como una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Y tiene los siguientes criterios a considerar:

- *Hipótesis a probar:* Correlacional, del tipo de “A mayor x , mayor y ”, “A mayor x , menor y ”, “Altos valores en x están asociados con altos valores en y ”, “Altos valores en x se asocian con bajos valores de y ”.
- *Variables:* Dos. La prueba en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente, ya que no evalúa la casualidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) es posible establecerla teóricamente, pero la prueba no considera dicha causalidad.

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables.

Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos.

- *Nivel de medición de las variables:* intervalos o razón.
- *Interpretación:* La tabla 3.2 muestra las interpretaciones a los coeficientes de r de Pearson. El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00 donde: -1.00 corresponde una correlación negativa perfecta (“A mayor x , menor y ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que x aumenta una unidad, y disminuye siempre una cantidad constante. Esto también se aplica “A menor x , mayor y ”). En el caso donde el coeficiente r de Pearson tiene un valor de +1.00 corresponde una correlación positiva perfecta (“A mayor x , mayor y ” o “A menor x , menor y ”, de manera proporcional. Cada vez que x aumenta, y aumenta siempre una cantidad constante).

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

Los principales programas (Hernández, 2003) de análisis estadísticos computacionales reportan si el coeficiente es o no significativo de la siguiente manera:

s = 0.001 significancia

0.7831 valor del coeficiente

<i>Valor de r</i>	<i>Interpretación</i>
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Tabla 3.2. Interpretación del Coeficiente de Pearson

Si s es menor del valor 0.05, (Hernández, 2003) se dice que el coeficiente es significativo al nivel de 0.05 (95 por ciento de confianza en que la correlación sea verdadera y 5 por ciento de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99 por ciento de confianza de que la correlación sea verdadera y 1 por ciento de probabilidad de error).

- *Consideraciones:* Cuando el coeficiente r de Pearson se eleva al cuadrado (r^2), el resultado indica la varianza de factores comunes. Esto es, el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa.

Por ejemplo: La correlación entre la “productividad” y “asistencia al trabajo” es de 0.80.

$$r = 0.80$$

$$r^2 = 0.64$$

“La productividad” constituye a, o explica, 64 por ciento de la variación de “la asistencia al trabajo”. “La asistencia al trabajo” explica 64 por ciento de “la productividad”.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Mediante el método estadístico descriptivo se presentan a continuación los resultados obtenidos en esta investigación. En el área de costura de Muebles La Moderna, hay un 79.58 por ciento de mujeres y un 20.42 por ciento de hombres cuyas edades fluctúan entre los 19 y 62 años siendo el promedio de 40 años. Además, la media del tiempo trabajando en la empresa es de seis años. Cabe resaltar que los encuestados tienen de radicar en la ciudad, un promedio de 12 años.

Durante las entrevistas, los encuestados afirmaron que tienen lazos muy fuertes hacia la empresa donde laboran, denotando un alto compromiso organizacional, y, les sería muy difícil dejarla porque:

- Tienen muchos amigos y familiares (hermanos, primos y familia política), laborando en la empresa.
- La antigüedad hace de los colaboradores, personas muy apegadas a la empresa, ya que estiman no encontrar un trabajo similar en otro lado.
- Muchos colaboradores se sienten muy comprometidos hacia la empresa, por que les ha dado mucho, algunos afirmaron que por trabajar ahí pudieron encontrar pareja, otros pudieron conseguir su carrito y hasta su casita.

- Dado que en Muebles La Moderna no se tienen turnos en la noche, los colaboradores de costura se sienten a gusto “porque no van estar rotando turno”

Por lo anterior se puede deducir que el compromiso hacia la organización, es muy fuerte entre los colaboradores dedicados a la operación de costura, por lo que el compromiso organizacional es un factor para reducir la rotación de personal.

Para identificar aquellos factores del Compromiso Organizacional que influyen en la rotación se partió de los datos obtenidos en la investigación y se realizó el análisis paramétrico aplicando los coeficientes de correlación de Pearson, obteniéndose las relaciones que existen entre las variables del compromiso organizacional los mismos que se muestran en la Tabla 4.1.

	<i>ECONOMICO</i>	<i>INDEPENDENCIA</i>	<i>STATUS</i>	<i>ACADEMIA</i>	<i>SEGURIDAD</i>	<i>COMPANERISMO</i>	<i>COND. DE TRABAJO</i>
ECONOMICO	1						
INDEPENDENCIA	-0.4	1					
STATUS	0.4	-0.7	1				
ACADEMIA	-0.9	0.2	-0.5	1			
SEGURIDAD	0.6	0.3	0.3	-0.8	1		
COMPANERISMO	-0.6	-0.4	0.0	0.8	-0.95	1	
COND. DE TRABAJO	0.3	-0.2	-0.4	-0.1	-0.15	-0.03	1

Tabla 4.1. Correlación entre las variables del compromiso organizacional

Basados en los resultados obtenidos en la tabla 4.1 (auxiliados por las interpretaciones mostradas en la tabla 3.2) podemos plantear las siguientes relaciones:

- Existe una alta relación entre la seguridad por contar con un trabajo y el factor económico de su trabajo. Esto quiere decir que el aspecto como la entrega de bonos y salarios,

contribuyen para aumentar la permanencia del empleado en su trabajo.

- Por otro lado, existe una relación negativa considerable entre la academia y la seguridad. Desafortunadamente lo anterior se refuerza con el comentario de Mercedes Acosta, “me ha costado muchos años saber coser, para que cualquiera compañero venga y me pregunte como se hace y luego me puedan correr” Por lo cual se deduce, que los empleados de costura son muy reacios a compartir sus conocimientos, creen de que si los comparten reducen la seguridad de mantenerse en su puesto de trabajo
- El factor de status de los empleados de costura dentro de la empresa, tiene una relación positiva media a débil con el factor de seguridad de permanencia en el trabajo. Esto es indicativo de que los empleados se sienten reconocidos dentro de su trabajo, pero no lo suficiente. Por lo que aumentando el reconocimiento, provocará que el empleado se sienta con más seguridad y deseos de conservar su trabajo
- Se observa que existe una relación negativa muy fuerte, entre la academia y el factor económico. Esto revela que los empleados no están tan dispuestos a compartir sus experiencias, si no ven de por medio, un beneficio económico.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Conclusiones

Al término de este trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

- Tras la aplicación de los instrumentos, se constató que dentro del área de costura de Muebles La Moderna, los colaboradores tiene un alto compromiso hacia la organización debido a que estuvieron presentes las tres diferentes dimensiones del Compromiso Organizacional. Por lo que se ha comprobado la hipótesis: El Compromiso Organizacional si constituye un factor para reducir el nivel de rotación de personal que labora en las áreas de costura dentro de Muebles La Moderna.
- Los resultados de la investigación indican que el personal del área de costura tiene muchos lazos, principalmente de tipo afectivo, esto genera un bajo índice de rotación de personal que labora en las áreas de costura dentro de Muebles La Moderna.
- Nos refieren los entrevistados que los estímulos económicos utilizados dentro de Muebles La Moderna, son los bonos de puntualidad y asistencia. Dejando fuera la posibilidad de aumentar el ingreso de los empleados, si ellos mejoran su productividad. Esto provoca desestímulo del personal comprometido con la empresa
- Por otro lado las personas entrevistadas, refieren que a pesar de que las ventas de Muebles La Moderna han bajado en los últimos tres

años por presiones macroeconómicas (ver apéndice C), el sentimiento de seguridad de permanencia en el trabajo dentro de la empresa, es muy alta. Al respecto, Mirna Espinosa nos dice: “Esto es pasajero, yo se que la empresa va a salir adelante y va a seguir el jale”

- El marco económico de la industria mueblera de la localidad se ha visto afectado por la recesión económica de Estados Unidos de América y por el ingreso de nuevos competidores, principalmente del lejano oriente, que ha dado como consecuencia la clausura de fuentes de empleo, recortes de personal e incertidumbre económica. Lo anterior ha provocado una disminución en los índices de rotación. En el caso de Muebles La Moderna, durante el año 2006 el promedio de rotación fue del 7.4 por ciento mientras que en el año del 2007 el índice de rotación fue de 3.4 por ciento.
- Para fomentar el factor de compañerismo y de status entre los empleados, Muebles La Moderna ha organizado actividades para que los mismos empleados se sientan más identificados con su empresa. Entre estos eventos podemos mencionar: la posada anual, el evento de Día de Reyes, el festejo de Día de las Madres. En todos estos eventos la participación de todos los empleados, esta presente
- Es importante que dentro de la empresa se establezcan estímulos, para que los empleados estén dispuestos a compartir sus conocimientos a través de la academia.

- La prueba piloto realizada dentro de esta investigación fue crucial para validar el instrumento, y con ello ahorra tiempo al momento de aplicar el instrumento final a la muestra definida. Como se demostró existieron varias preguntas del cuestionario que fueron eliminadas por obtenerse valores muy bajos de Alfa-Crombach.
- Por otro lado la prueba piloto contribuyó a dar mayor seguridad en sí mismo al entrevistador; para enfrentar al entrevistado y así reducir cualquier error de interpretación de las preguntas del instrumento. Ya que al momento de aplicar el instrumento final, el entrevistador no tuvo problemas para hacer las preguntas y los entrevistados no tuvieron problema en sus respuestas.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la organización que permitió este estudio, realizar todo tipo de investigación acerca del comportamiento organizacional que conlleve a incrementar el conocimiento de su recurso fundamental: su personal, y con ello reducir el índice de rotación, el ausentismo y los retardos. Durante la aplicación del instrumento, la mayoría de los encuestados refirieron que jamás se habían visto involucrados en este tipo de estudios y expresaron su beneplácito de que la empresa los tomara en cuenta y escuchara sus opiniones.

Dado que se detectó una correlación positiva entre la seguridad en el trabajo y el factor económico, se recomienda realizar una revisión del actual sistema de estímulos dentro de la empresa, y de ser necesario implementar nuevas estrategias de estímulos, que ayuden a incrementar en forma

proporcional el factor de seguridad, tan necesario para reducir el índice de rotación, el ausentismo y los retardos.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la investigación, se harán llegar a los directivos de la empresa que permitió la realización del proyecto para de esa forma llevar a cabo otros proyectos de investigación que incluyan variables que no se consideraron en este trabajo.

Asimismo se recomienda actualizar este trabajo y realizar comparaciones en los siguientes meses, para así tomar las medidas pertinentes en caso de que el nivel actual de rotación de personal aumente.

Se recomienda al Cluster del Mueble y la Madera de Baja California, tomar en cuenta este tipo de investigación para así reducir el índice de rotación, el ausentismo y los retardos en todas las empresas afiliadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arciniega, L (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica* ,2, 10-15
2. Bayona, C; Goñi, S & Madorrán, C. (2000) Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 139-149. Extraído el 23 Enero, 2008, de: <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>
3. Bejarano, A. (2007). *El Mueble en la historia de Baja California Arte, artesanía e industria de frontera*. Tijuana, México: IMAC.
4. Benavides C. Elsa M. & Pimentel F. (2003, mayo). *Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores*. Ponencia presentada en el V Congreso Internacional de Ergonomía, Cd. Juárez, México. Extraído el 23 Enero, 2008, de: <http://www.semec.org.mx/congreso/5-14.pdf>
5. Frutos, De B, Ruiz, M. & San Martín, R (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Revista Psicológica* 19, 345-366
6. Hernández, R & Fernández, C. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
7. Ibáñez, B. (1990). *Manual para la elaboración de tesis*. México: Trillas
8. Littlewood H. (2000). Compromiso organizacional: un estudio comparativo entre seis universidades, *Revista Proyecciones*. 6. Extraído el 23 Enero, 2008 de: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/hlittlewood.html>
9. Mendenhall, W & Reinmuth, J (1981). *Estadística para Administración y Economía*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
10. México, Secretaria de Desarrollo Económico de Tijuana (2007). *Prontuario de Indicadores Oportunos de la Ciudad de Tijuana, B.C. Demográficos y del Empleo*. Tijuana: Cortez, R.
11. Porter, M (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
12. Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22^a ed., Vol 1). Madrid: Espasa-Calpe
13. Recio, R & Torres J. (2006). El compromiso organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicio. *Vértice* 13, Julio-Septiembre, 11-17
14. Rodríguez, G., Gil, F & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe
15. Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CLUSTER: Cluster o cúmulo, es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.

CESTERÍA: (De cesterero). 1. f. Sitio donde se hacen cestos o cestas. 2. f. Arte del cesterero.

COSMOGONÍA: (Del gr. *κοσμογονία*). 1. f. Relato mítico relativo a los orígenes del mundo. 2. f. Teoría científica que trata del origen y la evolución del universo.

ESTADÍSTICA: (Del al. *Statistik*). 1. f. Estudio de los datos cuantitativos de la población, de los recursos naturales e industriales, del tráfico o de cualquier otra manifestación de las sociedades humanas. 2. f. Conjunto de estos datos. 3. f. Rama de la matemática que utiliza grandes conjuntos de datos numéricos para obtener inferencias basadas en el cálculo de probabilidades.

HABILIDAD: (Del lat. *habilitas, -ātis*). 1. f. Capacidad y disposición para algo. 2. f. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc. 3. f. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. 4. f. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.

TONALIDAD: (De tono). 1. f. Sistema de colores y tonos.

MUESTRA: (De mostrar). 1. f. Porción de un producto o mercancía que sirve para conocer la calidad del género. 2. f. Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.

POBLACIÓN: (Del lat. *populatio, -ōnis*). 1. f. *Ecol.* Conjunto de individuos de la misma especie que ocupan una misma área geográfica. 2. f. *Sociol.* Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo.

APÉNDICES

APÉNDICE A. Vista del área de costura de Muebles La Moderna



APÉNDICE B. Instrumentos utilizados en la investigación

CUESTIONARIO DE BLOQUEOS MOTIVACIONALES

Instrucciones:

1. En la hoja de respuestas al final del cuestionario, hay un cuadro para cada aseveración; el cuadro debe llenarse con una X si usted piensa que la pregunta es totalmente cierta con respecto a su organización, deberá dejarse en blanco si usted piensa que no lo es.
2. Complete el estudio contestando todas las preguntas. Esto arrojará resultados para cada uno de los seis factores motivacionales clave.

Recuerde: Lleve un control de sus preguntas en la hoja de puntuación solamente, marcando las aseveraciones que usted crea que son ampliamente ciertas con respecto a la organización donde labora.

-
1. Los arreglos físicos y las condiciones en el lugar de trabajo no son satisfactorios.
 2. La gente está descontenta con las políticas de salarios y prestaciones.
 3. No me siento seguro con respecto a mi trabajo.
 4. La organización no me ha ayudado gran cosa en mi desarrollo personal.
 5. Los altos niveles directivos no están interesados en mi punto de vista.
 6. Hay muy poco interés real con respecto a mi trabajo.
 7. El medio ambiente de mi trabajo es depresivo.
 8. Los arreglos para eventos especiales y días de fiesta están por debajo de lo común.
 9. Tengo dudas con respecto a la seguridad de mi trabajo a largo plazo.
 10. La mayoría de las personas tienen poca oportunidad de obtener nuevas experiencias.
 11. Me gustaría que se me tomaran en cuenta cuando se toman decisiones.
 12. Mi trabajo no tiene objetivos claros.

13. La combinación de colores, el alumbrado y arreglos en general no son buenos.
14. Los beneficios por enfermedad y seguro social existentes dan una protección insatisfactoria.
15. Cierta número de personas se preocupan por la duplicidad de funciones de los puestos de trabajo.
16. Me gustaría recibir más retroalimentación con respecto al rendimiento, es decir, que me dijeran como voy en mi trabajo.
17. Los trabajadores en general saben muy poco con respecto a las metas y planes de la organización.
18. Me beneficiaría que hubiese más flexibilidad en mi trabajo.
19. La organización no trata de crear lugares de trabajo que se adapten a las necesidades individuales.
20. La organización hace muy pocos esfuerzos para proveer lugares de esparcimiento.
21. Las malas relaciones entre los trabajadores y jefes a veces causan graves problemas.
22. Mi entrenamiento raramente ha sido bien planificado.
23. No hay un esfuerzo sistemático para identificar los puntos de vista de los trabajadores.
24. No se me dan nuevas responsabilidades aunque yo podría hacerme cargo de ellas.
25. El lugar de trabajo está sucio y le falta mantenimiento.
26. Se cree que el sistema de salarios es injusto.
27. El esfuerzo hacia la calidad del producto es muy pobre y afecta los proyectos a largo plazo de la organización.
28. Me gustaría tener un plan de desarrollo más claro en esta organización.
29. La mayoría de la gente no siente que se le involucra en la toma de decisiones.

30. Mi trabajo ya no representa un reto para mí.
31. Los arreglos para el servicio de comedor están muy por debajo de los estándares.
32. El salario y las prestaciones de esta organización no son mejores que los de otras empresas similares.
33. Si yo me alejase, siento que la organización no echaría de menos mi contribución.
34. No se realiza el suficiente esfuerzo para desarrollar las habilidades de la gente.
35. Los directivos y trabajadores deberían tener relaciones más estrechas.
36. Con frecuencia me enfado en mi trabajo.

ESCALA DE VALORES EN EL TRABAJO

Instrucciones: Este cuestionario consiste de pares de enunciados relacionados con los valores del trabajo. Lea cuidadosamente cada par de enunciados y asígneles el valor relativo que representan para usted, **utilizando para ello la hoja de respuestas**. Algunas alternativas le parecerán igualmente atractivas o no atractivas; no obstante, usted debe escoger entre las mismas. Para cada par de enunciados usted tiene tres puntos a distribuir. Por ejemplo, lea el siguiente par de enunciados:

Prefiero un trabajo en el cual:

- ___ 1a. Desarrollo nuevas ideas.
 ___ 1b. Soy bien pagado.

En los espacios en blanco que preceden a cada enunciado 1a y 1b, usted debe distribuir puntos de acuerdo a la explicación que sigue:

- Si usted prefiere "a" y no prefiere "b", llene los espacios en blanco como sigue:
 3 1a.
 0 1b.
- Si usted tiene una ligera preferencia por "a" con respecto a "b", llene los espacios en blanco como sigue:
 2 1a.
 1 1b.
- Si usted tiene una ligera preferencia por "b" con respecto a "a", llene los espacios en blanco como sigue:
 1 1a.
 2 1b.
- Si usted prefiere "b" y no prefiere "a", llene los espacios en blanco como sigue:
 0 1a.
 3 1b.

Aunque usted verá el enunciado en más de una ocasión, proceda con el cuestionario y trate a cada par de enunciados de manera independiente. Asegúrese de usar solamente la combinación de números ilustrada arriba. Recuerde que su primera reacción es la más importante.

Prefiero un trabajo en el cual:

- 1a. Desarrollo nuevas ideas.
- 1b. Soy bien pagado.

- 2a. No necesito depender de la ayuda de otros.
- 2b. Tengo una posición de prestigio.

- 3a. Resuelvo los problemas de otros.
- 3b. Tengo la oportunidad de enseñar a otros lo que se.

- 4a. Me pagan bastante para tener todas las cosas que quiero.
- 4b. Tengo una posición muy segura.

- 5a. La gente me respeta.
- 5b. Enseño e investigo.

- 6a. Tengo una sensación de logro.
- 6b. Mis colegas y yo nos llevamos muy bien.

- 7a. Tengo adecuada libertad e independencia.
- 7b. Resuelvo los problemas de otros.

- 8a. Tengo la oportunidad de inventar nuevas cosas.
- 8b. No tengo miedo de perder mi trabajo.

- 9a. Hago las cosas a mi manera.
- 9b. Hago investigación.

- 10a. Puedo ayudar a otros a ser felices.
- 10b. Tengo todas las instalaciones que necesito.

- 11a. Recibo buenas compensaciones económicas.
- 11b. Enseño.

- 12a. Tengo elevado status.
- 12b. Mis alrededores físicos son buenos.

- 13a. Ayudo a otra gente.
- 13b. No estoy en peligro de ser despedido.

- 14a. Tengo un salario alto.
- 14b. Soy respetado por otros.

Prefiero un trabajo en el cual:

15a. Soy una persona influyente.

15b. Nada puede amenazar mi trabajo.

16a. Hago cosas únicas.

16b. No necesito depender de la ayuda de otros.

17a. Hago cosas al menos totalmente por mí mismo.

17b. No tengo miedo de perder mi trabajo.

18a. Gano un ingreso adecuado.

18b. Trabajo en un ambiente placentero.

19a. Resuelvo los problemas de otros.

19b. Tengo buenos colaboradores.

20a. Soy respetado por otros.

20b. Mis colegas son gente que me agrada.

21a. Invento nuevas cosas y formas de hacerlas.

21b. Mi ambiente es placentero.

22a. Tengo la libertad de hacer las cosas en la forma en que yo quiero hacerlas.

22b. Me pagan bastante dinero.

23a. Tengo la satisfacción de ayudar a la gente.

23b. Tengo buenas oportunidades de incrementos salariales.

24a. Disfruto la compañía de mis colegas.

24b. Puedo ahorrar dinero.

25a. Uso mi gran potencial.

25b. Tengo una posición influyente.

26a. Hago cosas independientemente.

26b. Mis colaboradores son mis amigos.

27a. Puedo ser creativo y usar mi intelecto.

27b. Tengo una oportunidad de enseñar.

28a. Tengo la libertad de hacer las cosas en la forma en que yo quiero hacerlas.

28b. Mis alrededores físicos son buenos.

Prefiero un trabajo en el cual:

29a. Sirvo a otros.

29b. Tengo alto status.

30a. Estoy seguro en mi trabajo todas las ocasiones.

30b. Superiores y subordinados se llevan muy bien.

31a. Enseño y hago investigación.

31b. Tengo adecuadas instalaciones.

32a. Tengo adecuadas instalaciones.

32b. Satisfago un número de clientes.

33a. Mi trabajo es seguro.

33b. Tengo instalaciones adecuadas.

34a. Tengo un trabajo seguro.

34b. Puedo ser un académico.

35a. Me llevo bien con otros.

35b. Puedo explorar teorías de administración.

36a. Me agradan mis superiores y subordinados.

36b. Tengo todas las instalaciones que necesito

Fuente: The 90's Annual Developing Human Resources,
Series in Human Resource Development. (J. William Pfeiffer. Ph.D., JD.). University Associates, Inc. San
Diego California. USA.
Traducido y adaptado por Calidad Integral, C.V. Guadalajara, Jalisco y Tijuana, B.C.

ESCALA DE VALORES EN EL TRABAJO

HOJA PARA RESULTADOS

Instrucciones: Por favor transfiera sus resultados de la hoja de respuesta a esta hoja. Note que los espacios en blanco no necesariamente siguen un orden. Asegúrese de transferir sus resultados correctamente. Cuando haya transferido la totalidad de sus resultados, sume el total en cada una de las nueve columnas.

Creatividad	Económico	Independencia
1a. _____	1b. _____	2a. _____
6a. _____	4a. _____	7a. _____
8a. _____	11a. _____	9a. _____
16a. _____	14a. _____	16b. _____
21a. _____	18a. _____	17a. _____
25a. _____	22b. _____	22a. _____
27a. _____	23b. _____	26a. _____
32a. _____	24b. _____	28a. _____
Total _____	Total _____	Total _____

Status	Servicio	Academia
2b. _____	3a. _____	3b. _____
5a. _____	7b. _____	5b. _____
12a. _____	10a. _____	9b. _____
14b. _____	13a. _____	11b. _____
15a. _____	19a. _____	27b. _____
20a. _____	23a. _____	31a. _____
25b. _____	29a. _____	34b. _____
29b. _____	32b. _____	35b. _____
Total _____	Total _____	Total _____

Seguridad	Compañerismo	Condiciones de Trabajo
4b. _____	6b. _____	10b. _____
8b. _____	19b. _____	12b. _____
13b. _____	20b. _____	18b. _____
15b. _____	24a. _____	21b. _____
17b. _____	26b. _____	28b. _____
30a. _____	30b. _____	31b. _____
33a. _____	35a. _____	33b. _____
34a. _____	36a. _____	36b. _____
Total _____	Total _____	Total _____

CUESTIONARIO DE BLOQUEOS MOTIVACIONALES

Instrucciones:

1. En la hoja de respuestas al final del cuestionario, hay un cuadro para cada aseveración; el cuadro debe llenarse con una X si usted piensa que la pregunta es totalmente cierta con respecto a su organización, deberá dejarse en blanco si usted piensa que no lo es.
2. Complete el estudio contestando todas las preguntas. Esto arrojará resultados para cada uno de los seis factores motivacionales clave.

Recuerde: Lleve un control de sus preguntas en la hoja de puntuación solamente, marcando las aseveraciones que usted crea que son ampliamente ciertas con respecto a la organización donde labora.

1. Los arreglos físicos y las condiciones en el lugar de trabajo no son satisfactorios.
2. La gente está descontenta con las políticas de salarios y prestaciones.
3. No me siento seguro con respecto a mi trabajo.
4. La organización no me ha ayudado gran cosa en mi desarrollo personal.
5. Los altos niveles directivos no están interesados en mi punto de vista.
6. Hay muy poco interés real con respecto a mi trabajo.
7. El medio ambiente de mi trabajo es depresivo.
8. Los arreglos para eventos especiales y días de fiesta están por debajo de lo común.
9. Tengo dudas con respecto a la seguridad de mi trabajo a largo plazo.
10. La mayoría de las personas tienen poca oportunidad de obtener nuevas experiencias.
11. Me gustaría que se me tomaran en cuenta cuando se toman decisiones.
12. Mi trabajo no tiene objetivos claros.
13. La combinación de colores, el alumbrado y arreglos en general no son buenos.

14. Los beneficios por enfermedad y seguro social existentes dan una protección insatisfactoria.
15. Cierta número de personas se preocupan por la duplicidad de funciones de los puestos de trabajo
16. Me gustaría recibir más retroalimentación con respecto al rendimiento, es decir, que me dijeran como voy en mi trabajo.
17. Los trabajadores en general saben muy poco con respecto a las metas y planes de la organización.
18. Me beneficiaría que hubiese más flexibilidad en mi trabajo.
19. La organización no trata de crear lugares de trabajo que se adapten a las necesidades individuales.
20. La organización hace muy pocos esfuerzos para proveer lugares de esparcimiento.
21. Las malas relaciones entre los trabajadores y jefes a veces causan graves problemas.
22. Mi entrenamiento raramente ha sido bien planificado.
23. No hay un esfuerzo sistemático para identificar los puntos de vista de los trabajadores.
24. No se me dan nuevas responsabilidades aunque yo podría hacerme cargo de ellas.
25. El lugar de trabajo está sucio y le falta mantenimiento.
26. Se cree que el sistema de salarios es injusto.
27. El esfuerzo hacia la calidad del producto es muy pobre y afecta los proyectos a largo plazo de la organización.
28. Me gustaría tener un plan de desarrollo más claro en esta organización.
29. La mayoría de la gente no siente que se le involucra en la toma de decisiones.
30. Mi trabajo ya no representa un reto para mí.

31. Los arreglos para el servicio de comedor están muy por debajo de los estándares.
32. El salario y las prestaciones de esta organización no son mejores que los de otras empresas similares.
33. Si yo me alejase, siento que la organización no echaría de menos mi contribución.
34. No se realiza el suficiente esfuerzo para desarrollar las habilidades de la gente.
35. Los directivos y trabajadores deberían tener relaciones más estrechas.
36. Con frecuencia me enfado en mi trabajo.

HOJA DE RESPUESTA
CUESTIONARIO DE BLOQUEOS MOTIVACIONALES

A	B	C	D	E	F
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36

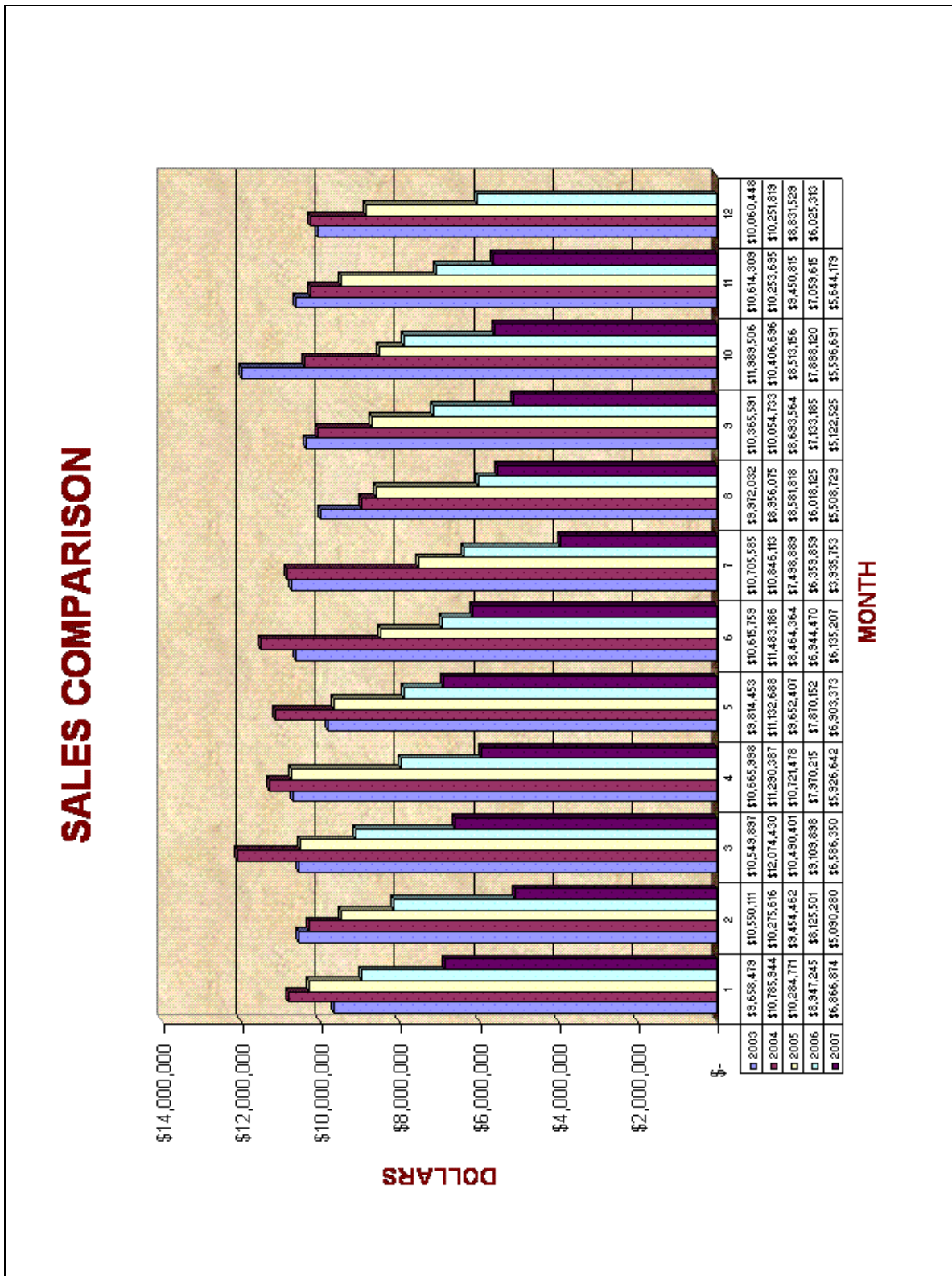
HOJA DE INTERPRETACIÓN

Copie los totales de la hoja de puntuación como se le indicó y examine cada factor en un esfuerzo por identificar síntomas y áreas que pueden mejorarse.

BLOQUEO	DEFINICIÓN	PUNTUACIÓN	SÍNTOMAS	IDEAS DE MEJORA
A. MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	Lo que la gente percibe y siente acerca del medio ambiente de trabajo.			
B. REMUNERACIÓN	La aceptación de los salarios y prestaciones.			
C. SEGURIDAD	La sensación de seguridad que la gente experimenta.			
D. DESARROLLO DE PERSONAL	Las oportunidades para el desarrollo personal.			
E. INCLUSIÓN	La inclusión o involucramiento que la gente siente.			
F. INTERÉS O RETO	El interés y reto por el trabajo.			

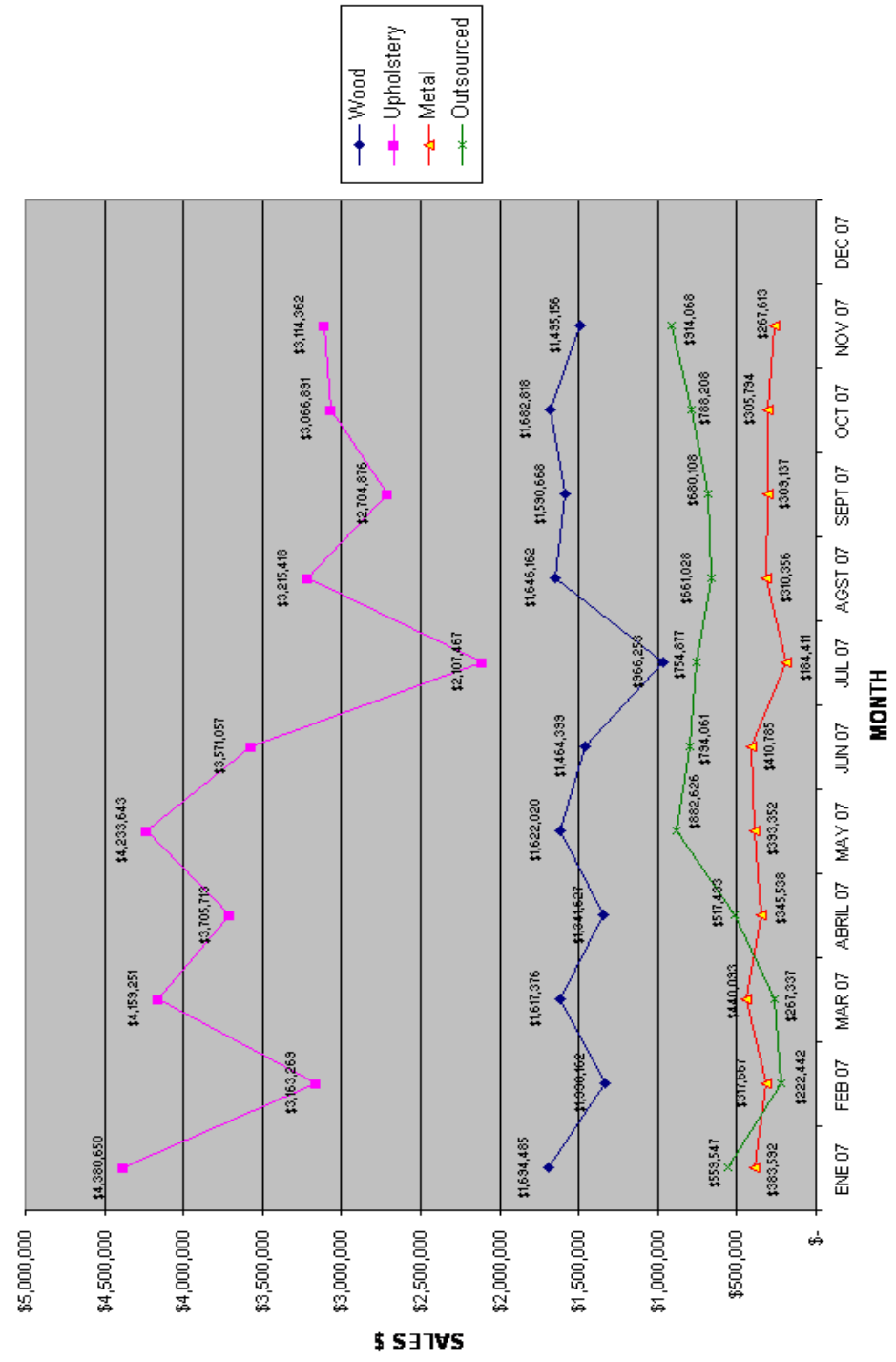
Fuente: The 90's Annual Developing Human Resources, Series in Human Resource Development. (J. William Pfeiffer. Ph.D., JD.). University Associates, Inc. San Diego California. USA.
Traducido y adaptado por Calidad Integral, C.V. Guadalajara, Jalisco y Tijuana, B.C.

APÉNDICE C. Ventas de Muebles La Moderna.



Fuente: Informe Anual de Muebles La Moderna

SALES BY LOCATION YEAR 2007



Fuente: Informe Anual de Muebles La Moderna