



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ingeniería
Campus Mexicali
Ingeniería Industrial



TÍTULO:

“Evaluación del compromiso laboral a través del instrumento Q12 Gallup en una empresa del sector electrónico en Mexicali, B.C.”

TESIS:

Requisito para obtener el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:

Juan Pablo María Guiza Migueles

DIRECTORA:

Dra. Luz Del Consuelo Olivares Fong

CO-DIRECTORA:

Dra. Aída López Guerrero

MEXICALI B.C. 28 DE ENERO DEL 2025

Dedicatoria

A mi padre que con su acompañamiento y guía me ha motivado y apoyado a lo largo de todos mis estudios, desde enseñarme a leer, matemáticas, álgebra etc., hasta la recomendación de conocer y aplicar este instrumento Q12 que está plasmado en este presente trabajo, su sueño que prevalece en él lo he hecho mío, por el hecho, de lo trascendente que puede significar.

A mi madre y hermana que, por su incansable apoyo, aliento y amor durante todo proceso como persona, ha sido fundamental para mi crecimiento.

A mis maestros, tutores que me han guiado, motivado y orientado, en toda mi carrera y en el desarrollo de esta investigación, siendo su experiencia y conocimientos esencial para la elaboración de la tesina.

El presente trabajo es la culminación de la suma de esfuerzo y apoyos que he recibido en mi trayectoria universitaria, espero que sea un aporte significativo a la comunidad académica y profesional.

Agradecimientos

Primeramente, un muy especial agradecimiento por las gracias y dones recibidas por Dios para aplicarlos día a día a mi misión que voy descubriendo.

Agradezco a mis padres por su formación apoyo y ejemplo que he recibido en toda mi vida y por propiciar el entorno familiar junto con mi hermana y ofreciéndonos un ambiente idóneo que nos sustenta.

Agradezco sobre manera a mi directora, codirectora, profesores, maestros y tutora, que creyeron en mí y me han dedicado su valioso tiempo, pilares para mi desarrollo profesional.

Agradezco a mi supervisor de la empresa, por su confianza, apertura y apoyo para aplicar este instrumento en su área de trabajo.

A mi alma mater institución que viene cumpliendo con su lema por la realización plena del hombre.

Resumen

El presente estudio se desarrolla en una empresa perteneciente al sector de manufactura de componentes electrónicos en el noroeste de México. El objetivo de la investigación es evaluar el nivel de compromiso que los colaboradores poseen con la organización donde laboran.

Se utilizó el instrumento de Q12 Gallup en el que evalúa 4 niveles los cuales están relacionados con jerarquía de necesidades de Maslow: ¿Qué obtengo? ¿Qué doy? ¿Pertenezco a este lugar? y crecimiento, el instrumento está compuesto por 12 preguntas o ítems, y las respuestas en escala tipo Likert del 1 al 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, permiten procesar la información estadísticamente. En el instrumento los ítems no se encuentran clasificados como componentes, sino según su nivel.

De acuerdo con los resultados procesados en SPSS del Alfa de Cronbach que permite evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems, se obtiene un Alfa del instrumento en general de 0.893, que indica una consistencia de las respuestas como “Buena”.

Para verificar si la prueba a validar es factorizable, se realizó un análisis factorial y se calculó el índice KMO con el que se obtuvo un resultado de 0.824, también, el índice de determinación calculado fue significativo, con un valor p de 0.000; lo que indica que los residuales son alejados de cero. El resultado de este análisis señala que los datos obtenidos son factorizables y que se pueden agrupar en 3 componentes, lo que permite adaptar el instrumento al área de la empresa a evaluar.

Para medir el nivel de compromiso se clasifica la escala tipo Likert en 3 niveles: (1) porcentaje colaborador comprometido, (2) porcentaje colaborador no comprometido, (3) porcentaje colaborador activamente no comprometido. Los resultados obtenidos muestran que el 62.78% de los encuestados están comprometidos, el 23.61% no están comprometidos y el 13.61% están activamente no comprometidos. Esta información permite presentar propuestas de intervención que considera los hallazgos identificados para mejorar los niveles de compromiso en el área evaluada.

Palabras Claves: Compromiso, instrumento Q12, colaboradores.

Abstract

The current study is performed in a company that belongs to the electronic components manufacturing sector in the northeast of Mexico. The objective of the research is to evaluate the level of engagement that employees have with the organization where they work.

The Q12 Gallup instrument was used, which evaluated 4 levels related to Maslow's hierarchy of needs: What do I get? What do I give? Do I belong to this place? And growth, the instrument is composed of 12 questions or items, and the answers are on a Likert-type scale from 1 to 5, where 1 is very dissatisfied and 5 is very satisfied, which allows the information to be processed statistically. In the instrument, the items are not classified as components, but according to their level.

According to the results processed in SPSS of Cronbach's Alpha, which allow to evaluate the reliability or homogeneity of the questions or items, was achieved an Alpha of the instrument in general of 0.893, which indicates a consistency of the answers as "Good".

To verify if the test to be validated is factorizable, a factor analysis was performed and the KMO index was calculated with a result of 0.824, also, the calculated determination index was significant, with a p-value of 0.000, which indicates that the residuals are far from zero. The result of this analysis indicates that the data obtained can be factored and grouped into 3 components, which allows the instrument to be adapted to the area of the company to be evaluated.

To measure the level of engagement, the Likert-type scale is classified into 3 levels: (1) percentage of engaged collaborators, (2) percentage of non-engaged collaborators, (3) percentage of actively non-engaged collaborators. The results obtained show that 62.78% of the respondents are engaged, 23.61% are not engaged and 13.61% are actively disengaged. This information can provide recommendations that consider the findings identified to improve the levels of engagement in the evaluated area.

Key Words: Engagement, Q12 instrument, collaborators

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción	10
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	11
1.1 Planteamiento de problema y alcances	11
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Hipótesis	13
1.5 Variables	14
Capítulo II. Marco Teórico	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Compromiso laboral.....	16
2.3. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	19
2.4. Encuesta Gallup Q12	20
2.4.1 Colaborador comprometido	25
2.4.2 Colaborador no comprometido	26
2.4.3 Colaborador activamente no comprometido.....	27
2.5. Herramientas existentes	28
2.5.1. Instrumento de Maslach burnout	28
2.5.2. Modelo de Herzberg	29
2.5.3. Modelo Meyer & Allen.....	29

2.5.4.	Modelo de Schaufeli & Bakker.....	29
2.5.5.	Comparación de instrumento Q12 y NOM-035-STPS-2018.....	30
2.6.	Estudios realizados.....	31
2.6.1.	Por Gallup.....	31
2.6.2	Estudios internacionales.....	35
2.6.3	Estudios nacionales.....	36
2.6.4	Estudios en Baja California	37
2.7	Mexicali, B. C. y su mercado de trabajo en el sector electrónico.....	38
Capítulo III. Metodología.....		41
3.1	Tipo de estudio.....	41
3.2	Criterios de selección.....	41
3.2.1	Criterios de inclusión	41
3.2.2	Criterios de exclusión	41
3.2.3	Criterios de eliminación.....	41
3.3	Población y muestra.....	42
3.4	Instrumento recolección de datos.....	42
3.5	Procedimiento de recolección de datos.....	42
3.6	Herramientas para procesamiento de datos.....	42
3.7	Fiabilidad de la evaluación	43
3.7.1	Alfa de Cronbach	43
3.7.2.	Análisis Factorial Exploratorio.....	43
3.7.3.	Cargas Factoriales.....	44
Capítulo IV. Resultados.....		45
4.1.	Resultados	45
4.1.1.	Alfa de Cronbach	46

4.1.2.	Análisis factorial por componentes principales	47
4.1.3.	¿Cómo el instrumento Q12 mide el compromiso?	49
4.1.4.	Análisis de resultados por pregunta	50
4.1.5.	Análisis de resultados por género	62
4.1.6.	Análisis de resultados por rango de edad.....	65
4.1.7.	Análisis de resultados por rango de antigüedad.....	70
4.2.	Análisis de resultados en general	75
4.3.	Hallazgos.....	76
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones		78
5.1	Conclusión general.....	78
5.1.1.	Recomendación 1	78
5.1.2.	Recomendación 2.....	80
5.1.3.	Recomendación 3.....	81
5.2.	Limitación del estudio y trabajo a futuro	82
Referencias bibliográficas		83
Anexos		88

Índice de Tablas

Figura 1 Pirámide de Maslow	19
Figura 2 Pirámide del instrumento Q12.....	24
Figura 3 Resultados de Q1	50
Figura 4 Resultados de Q2.....	51
Figura 5 Resultados de Q3.....	52
Figura 6 Resultados de Q4.....	53
Figura 7 Resultados de Q5.....	54
Figura 8 Resultados de Q6.....	55
Figura 9 Resultados de Q7.....	56
Figura 10 Resultados de Q8.....	57
Figura 11 Resultados de Q9.....	58
Figura 12 Resultados de Q10.....	59
Figura 13 Resultados de Q11.....	60
Figura 14 Resultados de Q12.....	61
Figura 15 Resultado Q12 Género Masculino	62
Figura 16 Resultado Q12 Género Femenino	63
Figura 17 Resultado Q12 Género “No respondió”	64
Figura 18 Resultado Q12 de rango 18-29 años.....	65
Figura 19 Resultado Q12 de rango 30-39 años.....	66
Figura 20 Resultado Q12 de rango 40-49 años.....	67
Figura 21 Resultado Q12 de rango 50+ años.....	68
Figura 22 Resultado Q12 de rango no respondió	69
Figura 23 Resultado Q12 de rango de antigüedad 1-2 años	70
Figura 24 Resultado Q12 de rango de antigüedad 3-4 años	71
Figura 25 Resultado Q12 de rango de antigüedad 5-10 años	72
Figura 26 Resultado Q12 de rango de antigüedad 10+ años	73
Figura 27 Resultado Q12 de rango de antigüedad no respondió	74
Figura 28 Resultado Q12 en general.....	75

Índice de Figuras

Figura 1 Pirámide de Maslow	19
Figura 2 Pirámide del instrumento Q12.....	24
Figura 3 Resultados de Q1	50
Figura 4 Resultados de Q2.....	51
Figura 5 Resultados de Q3.....	52
Figura 6 Resultados de Q4.....	53
Figura 7 Resultados de Q5.....	54
Figura 8 Resultados de Q6.....	55
Figura 9 Resultados de Q7.....	56
Figura 10 Resultados de Q8.....	57
Figura 11 Resultados de Q9.....	58
Figura 12 Resultados de Q10.....	59
Figura 13 Resultados de Q11.....	60
Figura 14 Resultados de Q12.....	61
Figura 15 Resultado Q12 Género Masculino	62
Figura 16 Resultado Q12 Género Femenino	63
Figura 17 Resultado Q12 Género “No respondió”	64
Figura 18 Resultado Q12 de rango 18-29 años.....	65
Figura 19 Resultado Q12 de rango 30-39 años.....	66
Figura 20 Resultado Q12 de rango 40-49 años.....	67
Figura 21 Resultado Q12 de rango 50+ años.....	68
Figura 22 Resultado Q12 de rango no respondió	69
Figura 23 Resultado Q12 de rango de antigüedad 1-2 años	70
Figura 24 Resultado Q12 de rango de antigüedad 3-4 años	71
Figura 25 Resultado Q12 de rango de antigüedad 5-10 años	72
Figura 26 Resultado Q12 de rango de antigüedad 10+ años	73
Figura 27 Resultado Q12 de rango de antigüedad no respondió	74
Figura 28 Resultado Q12 en general.....	75

Introducción

Hoy en día, tener a los colaboradores comprometidos en una empresa se ha convertido en algo prioritario para los gerentes y directivos, por ello, buscan diferentes métodos para medir y mantener el compromiso laboral. Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002) mencionan que el compromiso laboral es una actitud individual de cada colaborador pero que al tener una buena gestión por parte de los directivos se ayudará al buen funcionamiento de la organización.

En términos generales, el compromiso es un concepto que abarca todo lo que una organización requiere con respecto a la contribución de sus colaboradores, al comportamiento de ellos y la voluntad de hacer mucho más por la empresa, con motivación e identificación con la misma. Gallup (2020) aclara que es necesario destacar que el compromiso afecta considerablemente en la productividad y llega a ser indispensable para el éxito de la empresa.

En esta presente investigación se utiliza el instrumento Q12 que la empresa consultora Gallup aplica para medir el compromiso laboral de los colaboradores en cualquier organización. La consultora Gallup (2020), realizó un meta-análisis de diversos estudios en el que exponen diferentes cifras de indicadores que están relacionados con un alto nivel de compromiso laboral, dando por resultado que las ventas de las empresas aumentaron alrededor de un 15% y en cuanto al absentismo laboral, este disminuye en un 70%, entre otros indicadores que posteriormente serán presentados.

Se identifica la necesidad de evaluar el compromiso laboral en la empresa caso de estudio, derivado de no contar con evaluaciones previas, que conduzcan a la mejor toma de decisiones para mejorar ambiente laboral. Este instrumento ayuda a diagnosticar y conocer las necesidades, individuales, colectivas y de crecimiento de los colaboradores.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Planteamiento de problema y alcances

En la actualidad el compromiso laboral se ha convertido en un factor clave para el éxito y productividad de las empresas, sin embargo, con respecto al compromiso la empresa de caso de estudio utiliza la regulación NOM-035-STPS-2018, que establece lineamientos sobre el ambiente organizacional y su impacto en la salud mental de los trabajadores.

Aunque esta norma es eficaz hacia el bienestar laboral y analizar-prever riesgo psicosocial no utiliza un instrumento que permita evaluar de manera directa y completa el compromiso de sus colaboradores, lo que dificulta la toma de decisiones orientada a mejorar el compromiso y con ello disminuir la rotación, productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente en el área operativa del caso de estudio, al ofrecer una evaluación total del compromiso de los colaboradores como lo hace el instrumento de Gallup Q12.

El alcance de este proyecto es evaluar el grado de compromiso de los colaboradores de nivel operativo en el área de fabricación de resistores, en donde se ha observado que no se cuenta con un instrumento para medir el nivel de compromiso que repercute en incertidumbre sobre este indicador.

1.2 Justificación

Medir el compromiso aporta información sobre el esfuerzo que los colaboradores ponen en su trabajo diario, y con ello permite explicar los niveles de desempeño, de productividad, la calidad de servicio y otros indicadores importantes para la gestión de la empresa. Considerando lo anterior, la persona es el centro y el activo más importante de las compañías.

El instrumento Q12 ofrece una estructura sencilla y asertiva para medir el compromiso laboral, pues revela problemas en específico que pueden ser atendidos de manera inmediata por los supervisores, a diferencia del instrumento proporcionado por la NOM-035 que busca prevenir los riesgos psicosociales al ofrecer un diagnóstico detallado sobre la satisfacción y un análisis.

El desarrollo de altos niveles de compromiso en una organización permite que los trabajadores desempeñen su labor de forma más intensa, y se comprometan con sus objetivos. Además, las personas se benefician en un ambiente positivo que promueva una calidad de vida laboral. Boyd et al. (2011) señala que la evidencia a través de estudios científicos muestra que las personas con mayor compromiso se asocian a un mayor compromiso organizacional, comportamiento proactivo, menor ausentismo en el trabajo, comportamiento innovador, mejor desempeño laboral, comportamiento de ayuda a otros y colaboración, e incluso mayores retornos financieros, es decir un mayor compromiso laboral y falta de reconocimiento que afecta negativamente a la moral y satisfacción laboral

Por otra parte, implementar el instrumento Gallup Q12 en esta empresa no solo suma a los resultados de la NOM-035, sino también ayudará a profundizar en el indicador del compromiso laboral, mayor productividad, menor ausentismo, al maximizar el potencial de los colaboradores y la rentabilidad de la organización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el compromiso laboral de los colaboradores en un área operativa que representa el 11% de la población total de una empresa del sector de electrónica en Mexicali B.C., utilizando el instrumento Q12 de Gallup e identificar los factores clave que influyen en el compromiso.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Aplicar la encuesta a los colaboradores del área, manteniendo la estructura del instrumento Q12 Gallup.
2. Medir la confiabilidad de las respuestas del instrumento en general, utilizando el índice de alfa Cronbach.
3. Procesar y analizar las respuestas identificando áreas de oportunidad.
4. Evaluar los resultados de las respuestas de los colaboradores de los ítems del instrumento Q12.
5. Presentar propuestas de intervención que consideren los hallazgos identificados, para mejorar los niveles de compromiso.

1.4 Hipótesis

Al evaluar los resultados del compromiso laboral con el instrumento Q12 de Gallup en la empresa de caso de estudio, permitirá identificar los factores clave que influyen en el compromiso.

1.5 Variables

A continuación, en la Tabla 1 se muestran las variables operacionales que indicarán cuál es el nivel de compromiso. La tabla describe el tipo de variable, la escala de medición y da una breve descripción de cada una.

Tabla 1 Tipos de Variables y su escala de medición

Variables	Tipo de Variable	Escala de medición	Descripción
Genero (<i>Variable Independiente</i>)	Cualitativa Nominal Dicotómica	*Masculino *Femenino	Según sexo biológico al que pertenece
Rango de edad (<i>Variable Independiente</i>)	Cualitativa Nominal	*18-29 años *30-39 años *40-49 años *50+ años	Rango de edad que tiene al responder la encuesta
Rango antigüedad (<i>Variable Independiente</i>)	Cualitativa Nominal	*1-2 años *3-4 años *5-10 años *10+ años	Rango de antigüedad que tiene al responder la encuesta
Preguntas del instrumento Q12 (<i>Variable Independiente</i>)	Cualitativa Ordinal	*5 *4 *3 *2 *1	Escala tipo Likert donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho
Colaborador Comprometido (<i>Variable Dependiente</i>)	Cuantitativa Continua	*De 0% a 100%	Porcentaje en el que el colaborador se encuentra comprometido
Colaborador No Comprometido (<i>Variable Dependiente</i>)	Cuantitativa Continua	*De 0% a 100%	Porcentaje en el que el colaborador se encuentra no comprometido
Colaborador Activamente Descomprometido (<i>Variable Dependiente</i>)	Cuantitativa Continua	*De 0% a 100%	Porcentaje en el que el colaborador se encuentra Activamente Descomprometido

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

El desarrollo del instrumento Q12 comienza en la década de 1950, cuando el Dr. Clifton empezó a realizar estudios en los entornos laborales y entornos de clases, (Harter, J.K., Schmidt, F.L. 2024) que buscaban determinar los factores que contribuyen positivamente en ellos. Entre los años 50 y 70, continuó con más investigaciones relacionadas con estudiantes, directivos, profesores y colaboradores, con la ayuda de diversas escalas de valoración y técnicas para entrevistar y estudiar las diferencias que existen entre las personas. Las diferencias se centraron en características como: las relaciones, lo individual, el apoyo al personal, las amistades y los aprendizajes. Estas características brindaron la pauta para la redacción de la primera versión del instrumento Q12.

En la década de 1980, varios investigadores de Gallup compartieron sus resultados de los estudios proporcionándose retroalimentación con el objetivo de mejorar la primera versión del instrumento, también solicitaban a individuos y equipos de alto rendimiento que describieran sus entornos laborales, sus pensamientos y comportamientos. Se realizaron estudios sobre el Q12 y otros ítems de la encuesta en varios países de todo el mundo como Estados Unidos, Canadá, México, Japón y Alemania, en donde obtuvieron comentarios transculturales sobre los ítems del instrumento, dando un contexto de diferentes culturas (Harter, J.K., Schmidt, F.L. 2024).

Harter & Agrawal (2011) mencionan que desde que se completó su redacción y orden definitivos en 1998, el instrumento Q12 se ha administrado a casi 64 millones de empleados a casi 228 países o territorios y en 77 idiomas. El desarrollo del instrumento Q12 se fundamenta en más de 30 años de investigación tanto cuantitativa como cualitativa y su fiabilidad ha sido objeto de un amplio estudio. Este instrumento ha sido validado a través de investigaciones psicométricas previas, además se han considerado aspectos prácticos sobre su utilidad para los directivos al implementar cambios en el entorno laboral (Gallup, 2020).

El instrumento Q12 mide las cuestiones en las que se pueden implementar acciones por parte de la dirección, es decir, las que predicen resultados actitudinales, como la satisfacción, la lealtad, el orgullo, etcétera. En el instrumento hay 12 ítems que miden cuestiones que son fáciles de identificar y procesar para que un supervisor, gerente o director pueda tomar acción de pronta manera.

2.2. Compromiso laboral

Compromiso, del latín *compromissum*, donde, el prefijo *com* se refiere a entero, junto o por completo y la palabra *promissus* (promesa), es decir, una promesa entera o una promesa completa. Promesa viene del latín *promissus*, del prefijo *pro* que se refiere a ir hacia adelante y la raíz *missus* que se refiere a enviado, es decir, se refiere a algo enviado hacia adelante, hacia el futuro (Armstrong, 2022). De esta forma, el compromiso se entiende como un acto de entrega completa hacia un propósito u objetivo que va desde lo presente y hacia el futuro.

Un aspecto crucial para el ambiente empresarial y su funcionamiento es el compromiso laboral. Este se refiere al nivel de dedicación que los colaboradores tienen hacia la organización y hacia su trabajo (Bosch, 2019). Es importante señalar que el compromiso influye de manera significativa en la productividad de la empresa y es esencial para su éxito.

Los colaboradores que se encuentran comprometidos son más seguros, sanos y dispuestos a realizar más que el estándar (Fleming y Asplund, 2007). Entre mayor sea el nivel de compromiso por parte de los colaboradores, mejores serán los resultados de la empresa. El compromiso de los colaboradores parece ser la antítesis positiva del agotamiento laboral, contribuyendo de manera positiva a la salud y bienestar de las personas (Maslach et al., 2001).

Las organizaciones modernas esperan que los empleados sean proactivos, tengan iniciativa personal, que colaboren entre ellos y que tengan un compromiso con la excelencia. Si esto se logra, las empresas pueden alcanzar bajos índices de ausentismo (Salanova y Schaufeli, 2004). Por lo tanto, las organizaciones desarrollan estrategias para atraer y motivar a los empleados en un nuevo entorno económico y dinámico.

Los trabajadores comprometidos presentan un estado cognitivo, emocional y conductual dirigido hacia los resultados organizacionales deseados (Shuck y Wollard, 2010). Estas organizaciones se han vuelto más atractivas para empleados potenciales, lo que podría conllevar, dependiendo del grado de colaboración de los empleados, a propagar las actividades y políticas sociales de la organización como también a que se implementen en ellas, comportamientos éticos (Collier y Esteban, 2007).

A continuación, se muestra en la Tabla 2 un resumen de las diferentes definiciones por autores sobre el compromiso laboral.

Tabla 2 Marco Conceptual de compromiso

Autor y año	Definición
Meyer y Allen (1991)	Lo definen como un estado psicológico que caracteriza la relación del trabajador con la organización donde labora y que influye en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización.
Sinval et al. (2018)	El compromiso laboral es un estado psicológico de los empleados, el que tiene implicaciones directas sobre la organización.
Chiavenato (2004)	Aquella voluntad que tiene el empleado para dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización donde pertenece.
Robbins (2004)	Indica que es el grado en que un trabajador se encuentra identificado con una determinada organización, así como con sus metas, deseando mantener su permanencia en ella.
Navarro (2012)	El grado de involucramiento e identificación del colaborador con la empresa; es decir, es la disposición del individuo para permanecer en la organización a futuro.
Davis y Newstrom (1999)	El grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.
Jiménez (2007)	Indica que el compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de estos con la empresa y con ello su contribución al éxito de esta.
Schaufeli (2002)	Definen el compromiso como un constructo con componentes actitudinales y comportamentales, que implica entusiasmo, pasión, energía y esfuerzo.

Elaboración propia a partir de los autores mencionados

Los autores determinan que el compromiso es la vinculación e identificación del colaborador con la empresa, el cual conlleva al individuo a comportarse con una actitud óptima frente a las metas y valores de una organización, con el fin de obtener un beneficio en conjunto. Harter, Schmidt y Hayes (2002) consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, agregan que, con relación al compromiso laboral, se requiere entender las percepciones del empleado sobre sí mismo, su trabajo y su organización. Sin embargo, añaden, esta comprensión es demasiado general para ser aplicada fácilmente en la práctica porque existe una distancia entre ella y las experiencias del día a día de los trabajadores en su situación de trabajo; entonces proponen abordarla de manera más periódica.

Los empleados que perciben un nivel de apoyo institucional más alto muestran mayor nivel de satisfacción, rendimiento y compromiso con la organización, además de un nivel inferior de estrés, agotamiento e intenciones de abandonar la organización (Rhoades, L., & Eisenberger, R., 2002). Una de las principales fuentes de apoyo institucional es el apoyo percibido proveniente de los superiores, líderes, gerentes y directivos.

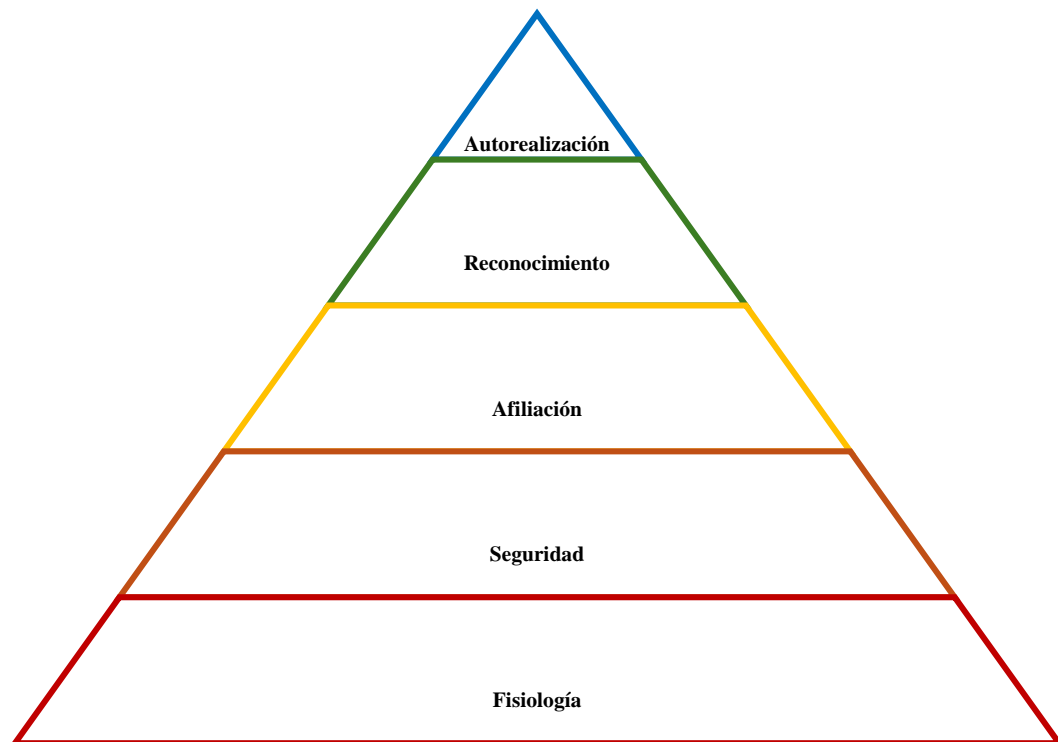
Los directivos que muestran su apoyo, que cultivan sentimientos de confianza y seguridad tienen empleados que muestran mayor compromiso laboral (Kahn, 1990). El compromiso laboral es un estado de motivación afectivo-cognitiva positiva que refleja vigor, dedicación, atención y absorción durante la realización de las tareas laborales.

Los trabajadores que se sienten apoyados por su organización se sienten en deuda con esta debido a esta norma de reciprocidad. Así pues, los trabajadores tienden a mantener su participación y dedicación a la institución en la medida que consideran que mantienen una relación de alta calidad con su empleador (Shore & Wayne, 1993). Por el contrario, cuando los trabajadores perciben que sus superiores, que representan a la organización, están constantemente ocupados, podrían inferir que la organización en general no se preocupa por su bienestar. Por tanto, incluso las muestras esporádicas de laboriosidad por parte de los superiores podrían causar en sus empleados la percepción de un nivel bajo de apoyo por parte de la organización y, por ende, que estos muestren menor compromiso con el trabajo, mayor nivel de desgaste, sentimientos de fatiga, cinismo y baja autoestima (Maslach et al., 2001) y más intención de rotación laboral.

2.3. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow es el primero en proponer el concepto de jerarquía de necesidades “A Theory of Human Motivation” en 1943 en su libro “Motivation and Personality”. Con el tiempo, las personas empezaron a asociar la forma gráfica que Maslow empleó para representarlas en forma piramidal y comenzaron a conocerle más como pirámide de Maslow (García, 2015).

Figura 1 Pirámide de Maslow



Fuente: (García, 2015).

- La motivación primaria ubicada en la base de la pirámide se refiere a las necesidades fisiológicas como: alimentación, bebida, habitación y protección.
- La siguiente motivación tiene que ver con la seguridad con estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas externas o del entorno.

- En tercera instancia se encuentran las sociales como: amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto.
- En cuarto lugar, se ubican las de estima, se refiere a la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en sí mismo.
- En la cima se encuentran las necesidades de autorrealización, son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades (Chiavenato, 2017).

García (2015) menciona que las necesidades antes enunciadas y ordenadas por Maslow pueden ir cambiando a lo largo de la vida de una persona, no tienen que ver de manera directa con las posibilidades sociales y económicas, aunque las vivencias de cada persona son significativas para colocarse en algún orden. Un ejemplo puede ser el organigrama de una empresa, dentro de todos los niveles podrán encontrarse personas con distintos tipos de motivación no distribuidos de la misma forma de responsabilidades y sueldos: “Cuando abordamos la independencia relativa encontramos que las necesidades lo son entre sí con relación a otras necesidades no fisiológicas. El hambre, la sed y el deseo sexual, por ejemplo, se satisfacen independientemente la una de la otra” (Castro, 2018).

2.4. Encuesta Gallup Q12

El instrumento Q12 es una encuesta que mide el compromiso de los empleados en una organización, desarrollada por la consultora Gallup, en la cual los analistas examinaron el compromiso de los empleados y el desempeño de los equipos en una variedad de resultados generales y específicos de la industria, incluida la fidelización/compromiso del cliente, rentabilidad, productividad, rotación, incidentes de seguridad, absentismo, hurtos, calidad.

Gallup utiliza su encuesta Q12 patentada para medir los 12 elementos más importantes del compromiso. Llegar a la síntesis del Q12 es el resultado de décadas de investigaciones analizando diversas cuestiones que expliquen las diferencias de comportamiento de las personas. En la Tabla 3 se muestra cómo se dividen las preguntas según su nivel jerárquico o fases basada en la pirámide de Maslow y el concepto relevante de cada una.

Tabla 3 Estructura del instrumento Q12

Nivel Jerárquico	Elemento	Concepto
¿Qué es lo que tengo?	Q1: Sabe usted lo que se espera en su trabajo.	Definir y aclarar los resultados que deben alcanzarse es la más básica de todas las necesidades de los empleados y responsabilidades de los directivos.
	Q2: Tiene los materiales y equipos necesarios para hacer su trabajo correctamente.	Conseguir lo que la gente necesita para hacer su trabajo es importante para maximizar la eficiencia, demostrar a los empleados que su trabajo se valora y mostrar que la empresa les apoya en lo que se les pide que hagan.
¿Qué es lo que ofrezco?	Q3: Oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer.	Ayudar a las personas a desempeñar funciones en las que puedan aprovechar al máximo sus talentos y puntos fuertes inherentes es una labor constante de los grandes directivos. Conocer las diferencias individuales a través de la experiencia y la evaluación puede ayudar al directivo a situar a las personas de forma eficaz dentro de un mismo puesto y entre distintos puestos, y a eliminar las barreras que impiden un alto rendimiento.
	Q4: En los últimos 7 días, ha recibido reconocimiento o felicitación por hacer un buen trabajo.	Los empleados necesitan información constante para saber si lo que hacen es importante. Los retos constantes de la gestión incluyen entender cómo prefiere ser reconocida cada persona, hacer que el reconocimiento sea objetivo y real basándose en el rendimiento, y reconocer a los empleados con frecuencia.
	Q5: Su supervisor o alguien en el trabajo se preocupa por usted.	Para cada persona, sentirse considerado puede significar algo diferente. Los mejores directivos escuchan a las personas y responden a sus necesidades particulares. Además, encuentran la conexión entre las necesidades del individuo y las necesidades de la organización.
	Q6: Alguien en el trabajo alienta su desarrollo.	Si el directivo ayuda al empleado a mejorar como individuo ofreciéndole oportunidades que estén en sintonía con sus talentos, tanto el empleado como la empresa saldrán beneficiados.

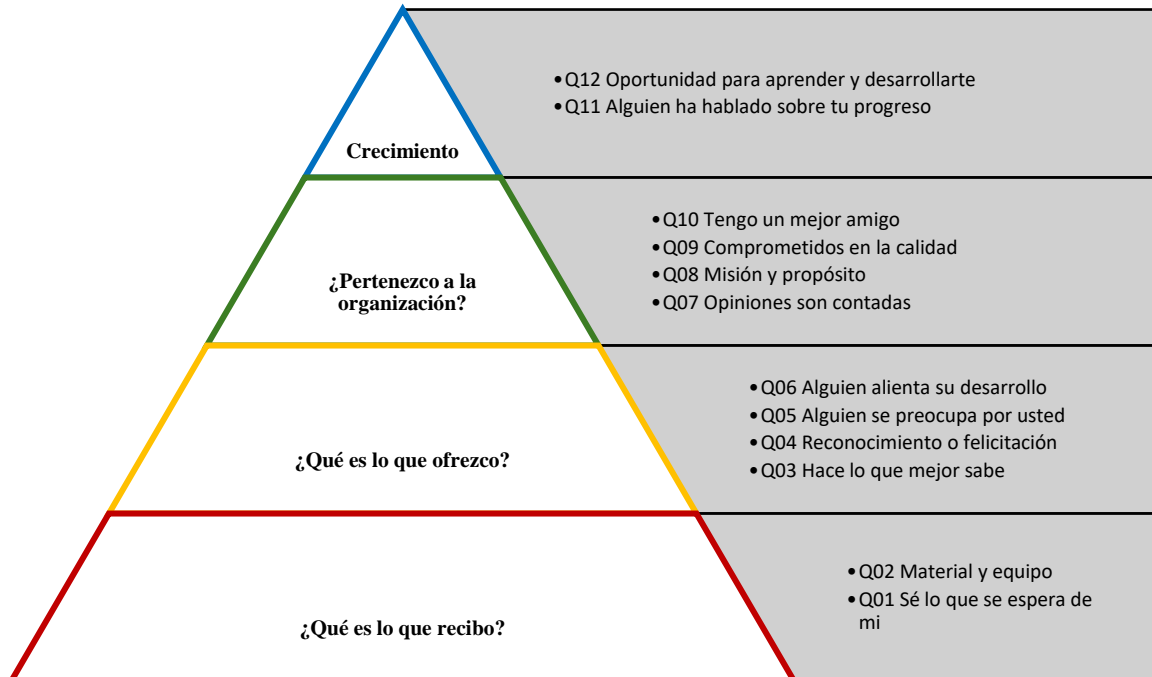
	<p>Q7: Sus opiniones son contadas o escuchadas</p>	<p>Pedir la opinión de los empleados y tenerla en cuenta puede conducir a menudo a una mejor toma de decisiones. Esto se debe a que los empleados suelen estar más cerca que el directivo de muchos factores que afectan al sistema global ya sea el cliente o los productos que fabrican cada día. Además, cuando los empleados se sienten implicados en las decisiones, se sienten más responsables de los resultados.</p>
<p>¿Pertenezco a la organización?</p>	<p>Q8: El propósito o la misión de su compañía, lo hace sentir que su trabajo es importante.</p>	<p>Los grandes directivos ayudan a la gente a ver no sólo el propósito de su trabajo, sino también cómo el trabajo de cada persona influye y se relaciona con el propósito de la organización y los resultados. El trabajo de cada persona influye y se relaciona con el propósito de la organización y sus resultados. Es importante recordar a los empleados el efecto global de lo que hacen cada día, tanto si se trata de cómo influye su trabajo en el cliente, la seguridad o el público.</p>
	<p>Q9: Sus asociados compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.</p>	<p>Los directivos pueden influir en la medida en que los empleados se respetan mutuamente seleccionando a empleados conscientes, proporcionando algunos objetivos y parámetros de calidad comunes y aumentando la frecuencia de las oportunidades de interacción de los asociados.</p>
	<p>Q10: Tiene un buen amigo en el trabajo.</p>	<p>Los directivos varían en la medida en que crean oportunidades para que las personas se conozcan en el trabajo y en cuánto valoran las relaciones estrechas y de confianza en el trabajo. Los mejores directivos no suscriben la idea de que no debe haber amistades íntimas en el trabajo, sino que dan libertad a las personas para que se conozcan, que es una necesidad humana básica. Esto puede influir en la comunicación, la confianza y otros resultados.</p>

Crecimiento	<p>Q11: En los últimos 6 meses, alguien del trabajo ha hablado sobre su progreso.</p>	<p>Es importante que los directivos y los empleados dispongan de un tiempo estructurado para hablar de los progresos, logros y objetivos de cada uno de ellos. Los grandes directivos se reúnen periódicamente con sus colaboradores, tanto para aprender de ellos como para orientarlos. Este intercambio ayuda a directivos y empleados a tomar mejores decisiones.</p>
	<p>Q12: En el último año, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en su trabajo.</p>	<p>Además de tener la necesidad de ser reconocidos por hacer un buen trabajo, la mayoría de los empleados necesitan saber que están mejorando y que tienen oportunidades de aumentar sus conocimientos y habilidades. Los grandes directivos eligen la formación que beneficiará al individuo y a la organización.</p>

Elaboración propia con datos extraídos de (Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S., 2024)

Los criterios que mide el instrumento Q12 son elementos sobre los que el directivo puede influir, elementos procesables, es decir, modificables y no conceptos abstractos. El líder y el propio equipo pueden, por tanto, hacerse cargo del compromiso de los colaboradores al evaluar las respuestas del instrumento Q12 y actuar para corregir su percepción, por medio de la creación de un marco de interacción donde cada persona vea de forma clara qué aporta de valor y qué se espera de ella. Se construye así un entorno de confianza y apoyo que permite sacar el máximo nivel de cada persona.

Figura 2 Pirámide del instrumento Q12



Elaboración propia con datos extraídos de (Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S., 2024)

En la Figura 2 se observa cómo las preguntas están divididas en niveles y que para llegar a un nivel más alto se debe tener todo lo que se necesita para subir al siguiente nivel. Gallup (2022) menciona que, al leer las 12 preguntas en orden, se entiende que cada una depende de la anterior y del nivel anterior, por lo que, para tener indicadores altos de compromiso se deben de trabajar de manera progresiva y según el orden que se presenta.

- El nivel 1 es ¿Qué es lo que recibo? El colaborador necesita saber qué es lo que se espera de él en su trabajo, qué tanto va a recibir, cuánto tiempo desempeñará eso que se espera de él, tener las herramientas para realizar su trabajo de manera correcta. Una vez que se tiene definido lo anterior se es posible ir al siguiente nivel.
- El nivel 2 es ¿Qué ofrece? El colaborador ¿es bueno desempeñando su trabajo?, si no es así ¿qué es lo que los demás piensan de él? Este nivel se enfoca en lo individual y en qué contribuye hacia los demás, la perspectiva que sus compañeros tienen del colaborador.

- El nivel 3 es ¿Pertenezco a la organización? El colaborador se siente escuchado, la misión de la empresa lo hace sentir que su trabajo es importante, está rodeado de personas que realizan su trabajo con la calidad necesaria, en este nivel el colaborador siente si realmente pertenece a la organización
- El nivel 4 es Crecimiento, este es el mayor nivel donde se busca crecer, hacer mejor el trabajo, aprender, innovar.

Si las respuestas fueron contestadas de manera positiva, el colaborador tiene muy en claro lo que hace y lo hará de la mejor manera, obteniendo por resultado un alto nivel de compromiso.

Para medir el nivel de compromiso, se hace una clasificación de la escala tipo Likert de 5 opciones que se divide en 3 grupos: el grupo (1) porcentaje colaborador comprometido, el grupo (2) porcentaje colaborador no comprometido, el grupo (3) colaborador activamente descomprometido. De esta manera, se determinarán los porcentajes de compromiso en que se encuentran los colaboradores, lo que va a permitir obtener un valor y realizar comparaciones, tal como Gallup lo evalúa.

2.4.1 Colaborador comprometido

En relación con el primer grupo, Coffman (2002) menciona que los colaboradores que se encuentran dentro de este grupo favorecen todos los indicadores de la empresa, como lo es: productividad, retención de clientes, baja rotación, seguridad, rentabilidad y crecimiento. Estudios de Gallup confirman que estos colaboradores están comprometidos con una entrega total a la organización, y que colectivamente representan una fuerte posición económica que aporta crecimiento a la organización.

El perfil de un colaborador comprometido es:

- Usa sus talentos cada día.
- Es consistente en sus niveles de rendimiento.
- Tiene una innovación natural y se maneja con eficiencia.
- Aporta de manera positiva en sus relaciones laborales.
- Trabaja con emoción y compromiso.
- Se propone retos y/o cumple con los objetivos.

- Alto nivel de energía y entusiasmo.
- Busca en qué puede mejorar o aprender y trabaja en ello
- Nunca huye de las tareas por hacer, y crea actividades para cumplirlas.
- Comprometido la compañía, equipos de trabajo y en su rol.

2.4.2 Colaborador no comprometido

Para el segundo grupo, Coffman (2002) aclara que existen 2 principales diferencias entre el grupo comprometido y el grupo no comprometido, la primera es que el impacto de los no comprometidos a los indicadores de la empresa no es significativo, y el segundo es que muestran carencias en los niveles de compromiso, estos colaboradores pueden compartir los valores y la misión de su equipo de trabajo u organización, pero carecen de las expectativas de su rol de trabajo. Gallup menciona que este grupo no comprometido se encuentra en una fase de “en tránsito” lo que significa que están esperando a una oportunidad de convertirse en colaboradores comprometidos, cualquier pequeño cambio que pueda realizar su supervisor, gerente, o directivo rápidamente los posicionará en el siguiente grupo.

El perfil de un colaborador no comprometido:

- Cumple con los requisitos básicos o mínimos.
- Confusión o incapacidad para actuar con seguridad y confianza.
- Realiza tareas solo de bajo riesgo y con bajo compromiso.
- No experimenta ninguna sensación o emoción por obtener logros.
- Algo de compromiso con la organización, pero no siempre con su rol o grupos de trabajo.
- Hablará con franqueza constantemente de lo negativo.

2.4.3 Colaborador activamente no comprometido

Sobre el tercer grupo, Coffman (2002) dice que representa un verdadero problema para la empresa. Los análisis realizados por Gallup muestran que este grupo genera la mayor parte de desperdicios en términos de días de trabajo perdidos, costos de seguridad muy elevados, mayores niveles de rotación, baja productividad y abandono rápido de la organización. Además, conjuntamente, este grupo representa una fuerza económica negativa que trabaja activamente en la organización. Existen en todos los niveles jerárquicos, todas las funciones y equipos. En gran medida los colaboradores activamente no comprometidos afectan o destruyen el buen trabajo de los comprometidos. De esta manera este grupo estanca el crecimiento creando un reto de la rentabilidad, viviendo en un entorno lleno de obstáculos para cumplir con los requisitos del cliente.

El nivel de activamente no comprometido puede no deberse a una decisión individual, sino más bien a carencias en sus necesidades emocionales, pero para otros el problema puede ser tan simple como el hecho de tener la incapacidad de entenderse con su jefe directo. Gallup (2020) en su meta-análisis obtiene que, en promedio, el 30% de los que se encuentran en este grupo deciden quedarse en la empresa por al menos un año.

El perfil de colaborador activamente no comprometido es:

- Su reacción normal comienza con resistencia.
- Un pensamiento de “yo soy el que está bien, los demás no”.
- Incapacidad de pasar de un problema a su solución.
- Bajo compromiso con la organización, grupo de trabajo y/o rol.
- Se aísla de su jefe y de sus compañeros de trabajo.
- No habla con franqueza sobre opiniones negativas, pero si actúa con frustración.

2.5. Herramientas existentes

Existen diversos instrumentos que miden el compromiso laboral, los cuales varían en su número de ítems y constructos. A continuación, en la Tabla 4 se muestran diferentes autores e instrumentos que se relacionan con el instrumento de Gallup.

Tabla 4 Herramientas Existentes para medir compromiso

Instrumento	Autor y año	Dimensión
Q12 Gallup	Gallup (2020)	1. ¿Qué es lo que recibo? 2. ¿Qué es lo que ofrezco? 3. ¿Pertenezco a la organización? 4. Crecimiento
Instrumento de Maslach Burnout	Maslach et al. (2001)	Agotamiento, Despersonalización, Realización personal
Modelo de Herzberg	Herzberg (1959)	1. Factores de higiene (aspectos como las condiciones de trabajo, salario) 2. Factores de motivación
Meyer & Allen	Meyer & Allen (1991)	1. Compromiso afectivo 2. Compromiso normativo 3. Compromiso calculado
Modelo de Schaufeli	Schaufeli & Bakker (2003)	1. Vigor 2. Dedicación 3. Absorción
NOM-035	Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (2018)	1. Riesgos psicosociales 2. Estrés laboral 3. Ambiente organizacional
Great Place to Work	(Great Place to Work, 2024)	1. Confianza en la dirección 2. Respeto 3. Desarrollo 4. Cultura organizacional.

Elaboración propia a partir de los autores mencionados

2.5.1. Instrumento de Maslach burnout

Comparando los instrumentos en la Tabla 2 con respecto al de Gallup se señala que, en el caso del instrumento de Maslach et al. (2001), el enfoque se centra en 3 dimensiones relacionadas con el agotamiento laboral y pretende medir las consecuencias y factores negativos del trabajo, en la búsqueda de evitar llegar al burnout.

2.5.2. *Modelo de Herzberg*

El Modelo de Herzberg (1959) presenta una de las teorías clásicas de motivación. Propone que existen factores motivacionales que contribuyen a la satisfacción y el compromiso (como el reconocimiento y el desarrollo profesional), y factores higiénicos que, aunque no generan satisfacción, previenen la insatisfacción (como las condiciones laborales y el salario). El instrumento Q12 añade dimensiones relacionadas con el reconocimiento y desarrollo, coincidiendo con los factores motivacionales del modelo de Herzberg.

2.5.3. *Modelo Meyer & Allen*

El modelo de Meyer & Allen (1991) propone que el compromiso no es un solo concepto, sino que se divide en tres dimensiones que afectan cómo los empleados se vinculan con la organización: afectivo, normativo y calculado. Este modelo permite entender las diferentes razones por las cuales un empleado puede sentirse comprometido o leal a una empresa. Algunas de las dimensiones del instrumento Q12, como la satisfacción con la supervisión y las oportunidades de desarrollo, podrían estar relacionadas con el compromiso afectivo (emocional).

2.5.4. *Modelo de Schaufeli & Bakker*

El modelo de Schaufeli & Bakker (2003) está enfocado en el compromiso positivo, el cual considera que los empleados altamente comprometidos tienen alto nivel de vigor, dedicación y absorción en su trabajo, mientras que instrumento Q12 mide de forma más general el compromiso y no multidimensional como Schaufeli.

2.5.5. Comparación de instrumento Q12 y NOM-035-STPS-2018

Como se explicó en el planteamiento del problema, la empresa de caso de estudio maneja la NOM-035, por ello, dado que esta norma es más extensa que el instrumento Q12, se realizó una comparación entre los dos instrumentos y se identificaron 4 ítems semejantes. A continuación, en Tabla 5 se presenta una breve descripción.

Tabla 5 Comparación entre la NOM-035-STPS-2018 e instrumento Q12

NOM-035-STPS-2018	Gallup instrumento Q12
Ítem 23.- Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades.	Ítem 12.- Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer.
Ítem 31.- Me informan con claridad cuáles son mis funciones.	Ítem 1.- Sé qué se espera de mi trabajo.
Ítem 38.- Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones.	Ítem 7.- Sus opiniones son contadas o escuchadas.
Ítem 47.- Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo.	Ítem 4.- En los últimos 7 días, he recibido reconocimiento por hacer un buen trabajo

Elaboración propia con información extraída de Diario Oficial de La Federación (2018) y Gallup (2020)

Aunque esta norma es eficaz hacia el bienestar laboral y analizar-prever riesgo psicosocial no utiliza un instrumento que permita evaluar de manera directa y completa el compromiso de sus colaboradores, dificultando la toma de decisiones orientada a mejorar el compromiso de ellos y con ello disminuir la rotación y baja productividad en el área de producción.

2.6. Estudios realizados

2.6.1. Por Gallup

La empresa consultora Gallup (2020) realiza anualmente un meta-análisis que le permite elaborar una integración estadística de datos acumulados de estudios previamente realizados. Este tipo de análisis proporciona información excepcionalmente potente porque controla los errores de medición y muestreo y otras idiosincrasias que distorsionan los resultados de los estudios individuales. Un meta-análisis elimina los sesgos y proporciona una estimación de la verdadera validez o relación entre dos o más variables.

La relación entre el compromiso y el rendimiento a nivel de empresa/unidad de trabajo es sustancial y muy generalizable en todas las organizaciones. El compromiso de los empleados está relacionado con cada uno de los 8 resultados de rendimiento. Esto significa que los profesionales pueden aplicar el instrumento Q12 en una variedad de situaciones con la confianza de que capta información importante relacionada con el rendimiento (Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S., 2009).

La siguiente información fue tomada de 2 meta-análisis de Gallup realizados en distintos años, en los cuales se contabilizan las cantidades de encuestas a empleados y unidades de negocio que Gallup ha aplicado.

En el primer ejemplo, en el estudio global del meta-análisis de Gallup, en el 2009, participaron 681,799 empleados que respondieron a la encuesta y 23,910 unidades de trabajo independientes de 125 empresas. Se realizaron ciento sesenta y seis (166) estudios de investigación en las 125 empresas (Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S., 2009).

En el segundo caso del estudio global del meta-análisis de Gallup, en el 2024, participaron 3,354,784 empleados que respondieron a la encuesta y 183,806 unidades de trabajo independientes de 347 organizaciones, se realizaron 736 estudios de investigación en las 347 organizaciones (Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S., 2024).

En la Tabla 6 se presenta un extracto de los estudios clasificados por tipo de empresa de manufactura, que muestra una comparación del porcentaje de incremento del número de personas a quienes se les aplicó este instrumento. El meta-análisis de Gallup maneja 37 sectores, que representan empresas de servicios, comercio, minorista, unidades empresariales, financieros, transportes, alimentación, farmacéuticos, servicios de salud entre otros. Para los fines de este trabajo solamente se consideraron los casos que corresponden al sector de manufactura.

Tabla 6 Análisis comparativo de número de encuestados por Gallup

Sector	Números del 2009		Números del 2024		Incremento de Encuestados
	Manufacturera	Empresa	Encuestados	Empresa	
Automóviles	0	0	4	135,530	135,530
Materiales de construcción	1	1,335	2	7,356	6,021
Química	0	0	6	32,763	32,763
Electrónicos y Computadoras	0	0	1	19,231	19,231
Consumidores	2	5,797	5	8,426	2,629
Comida	4	20,062	6	96,070	76,008
Cristal	0	0	2	17,070	17,070
Industria de equipamiento	1	639	4	19,466	18,827
Instrumental	7	2,169	9	6,847	4,678
Otros	0	0	8	73,533	73,533
Papel	1	17,243	1	17,243	0
Farmacéutica	2	992	4	38,545	387,553
Plásticos	0	0	2	2,553	2,553
Impresiones	2	716	2	716	0
Construcciones y material	2	19,926	5	30,467	10,541
Construcción de barcos	0	0	2	132,130	132,130

Elaboración propia con información extraída de (Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S., 2024)

A partir de los datos presentados, se observan incrementos que van desde cantidades de 2,553 de encuestados en la industria de “plásticos” hasta cantidades de 387,553 encuestados en la industria farmacéutica, mientras que en la industria de papel e impresión no existió ningún aumento. Además, otras empresas que no estaban en el año 2009 se sumaron en el 2024. Si se consideran estos 2 puntos, se puede deducir que cada vez más empresas desean aplicar este instrumento para medir el compromiso, entre ellas la industria electrónica.

Harter, Schmidt, Kullham & Agrawal (2024) en la investigación de la relación entre el compromiso en el trabajo y los resultados de la organización, obtuvieron las diferencias entre organizaciones con alto vs bajo compromiso llegando a un aumento de 12% en satisfacción de clientes, aumento 16% en rentabilidad, aumento 18% en productividad, aumento 21% en desempeño, aumento 49% en volumen de ventas, disminución 49% en incidentes de seguridad, disminución 37% en ausentismo, disminución 41% en defectos de calidad.

Las conclusiones del estudio demuestran que, si se actúa en base a los elementos del instrumento Q12, se mejora cada uno de los 8 resultados de desempeño estudiados. Los resultados indican una alta generalización, lo que significa que las correlaciones son consistentes en diferentes organizaciones. Todas las empresas o unidades de negocio que se ubican en la mitad superior en el compromiso de los empleados duplican sus probabilidades de éxito en comparación con las de la mitad inferior. En el estudio global del meta-análisis de Gallup, en el 2024 se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.91 del instrumento en general (Harter, Schmidt, Kullham & Agrawal, 2024).

La Tabla 7 presenta un resumen de los ítems que tuvieron mayor credibilidad siendo mayor que el 90% y los cuales explicaban arriba del 70% de la varianza en las validaciones realizadas con respecto a indicadores que utilizaban las empresas.

- 6 ítems se ajustaron al criterio de satisfacción de cliente.
- 9 ítems se ajustaron al criterio de los resultados de rentabilidad.
- 11 ítems se ajustaron al criterio en los resultados de productividad.
- 5 ítems se ajustaron al criterio en la rotación de personal.

Estos datos abarcan empresas/unidades de trabajo de 90 países, incluidos Australia, Nueva Zelanda, y países de Asia, Europa, América Latina, Medio Oriente, Norte América, África y el Caribe.

Tabla 7. Ítems relacionados con indicadores

Ítem del instrumento	Cliente	Rentabilidad	Productividad	Rotación
Q01 Sé lo que se espera de mí	x	x	x	x
Q02 Material y equipo			x	x
Q03 Hace lo que mejor sabe	x	x		x
Q04 Reconocimiento o felicitación	x	x	x	
Q05 Alguien se preocupa por usted	x	x	x	x
Q06 Alguien alienta su desarrollo		x	x	
Q07 Opiniones son contadas		x	x	
Q08 Misión y propósito			x	
Q09 Comprometidos en la calidad		x	x	
Q10 Tengo un mejor amigo	x		x	
Q11 Hablado sobre tu progreso	x		x	
Q12 Aprender y desarrollarte		x		

Fuente: Harter, Schmidt, Kullham & Agrawal (2024)

2.6.2 Estudios internacionales

Un estudio publicado por la revista *Social Psychological and Personality Science* arrojó resultados acerca de las circunstancias que dentro de una empresa suelen ejercer mejor resultado al momento de ser motivados: de 4,500 personas censadas sobre qué valoran más para alcanzar la felicidad, si el tiempo o el dinero, 64% declaró que prefiere el dinero por encima de los beneficios que conlleva tener más tiempo libre. Sin embargo, la investigación determinó que, finalmente, quienes son más felices son aquellas personas que prefieren el tiempo (Hershfield, Mogilner y Barnea, 2016).

En 2018 hubo una escasez de talento a nivel global como no se había visto en 12 años: de acuerdo con Manpower, 45 por ciento de las empresas reportaron dificultades para encontrar el talento adecuado, y en México esta cifra fue de 50 por ciento (Durán, 2019). Viceversa, los trabajadores consideran que se ha vuelto más complicado conseguir un buen empleo. Las empresas tendrán que buscar más estrategias en los esquemas de contratación, las compensaciones y las expectativas para poder plantear situaciones que respondan a ambas partes.

La motivación en la mayoría de los entornos es un elemento que no se tiene a ciencia cierta cómo manejarse, si un empleado no tiene capacidad para realizar sus tareas, la empresa tiene la opción de enviarlo a capacitaciones y conocer nuevas habilidades laborales, aunque por otro lado si esta persona no puede aprender estas habilidades pasaría a labores más simples que perjudiquen menos a la empresa, y sería reemplazado por un empleado más efectivo. Al ser transferido se le estarían proporcionando las herramientas necesarias para realizar su trabajo; esto permitiría que el empleado se sintiera motivado y trabajara en forma más eficiente (Manjarrez, Boza y Mendoza, 2020).

La motivación representa un elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización y guarda relación con la satisfacción, las relaciones y el entorno laborales. Las empresas que emplean este elemento resultarán con niveles altos también en la satisfacción que reciben los clientes de acuerdo con Peña y Villón, (2018) y los costos por improductividad que tienen sus orígenes en trabajadores deprimidos son tres veces mayores que lo que se emplean en padecimientos médicos. En México por lo menos 4.5 millones de trabajadores entre 20 y 40 años reportan algún tipo de depresión con origen en sus

respectivas actividades, disminuyendo su productividad en 40%. En países como Estados Unidos, representa una pérdida anual de 250,000 millones de dólares (Mayorga, 2020).

2.6.3 Estudios nacionales

Ahondar en el campo motivacional se ha vuelto más popular entre empresas, ya que al analizar los beneficios de mantener a su gente les brindan ventajas como la reducción de rotación, las personas llegarán al trabajo con ganas de dar lo mejor de sí o “lo justo”, se sentirán comprometidos y podrán celebrar los éxitos de la empresa como parte de ella. Para que los directivos de una empresa puedan mejorar el rendimiento laboral se puede hacer uso de la motivación: se deben comprender las categorías motivacionales, los deseos y necesidades de los empleados y diseñar el trabajo de manera que pueda ofrecer la posibilidad de satisfacer la mayor parte de sus necesidades (Flores, Sánchez, Ordóñez y Chávez, 2018).

La gente necesita saber el impacto que tiene realizar una tarea con calidad y pasión, así mismo, los beneficios para esta persona deben parecerle atractivos y equitativos con la aportación que realiza. El salario puede ser un motivador o desmotivador, ya que un sueldo por debajo del mercado es la razón principal que desalienta al talento, con mayor importancia que la sobrecarga de trabajo o una rutina monótona (Hernández G., 2020).

Cifras del IMSS (2019), estiman que una persona con depresión en promedio pierde 15 días laborales al año. Esto quiere decir que a los colaboradores les faltan objetivos o retos que los mantengan motivados, otra de las causas puede ser la ausencia de un plan de desarrollo profesional donde se cae en una monotonía, el estrés y exceso de actividades comienzan a afectar la calidad de vida del colaborador, incluso la mala relación con los jefes o compañeros, escasa remuneración, problemas familiares y falta de una adecuada capacitación (Mayorga, 2020).

2.6.4 Estudios en Baja California

De acuerdo con información de Canacintra (2017), Baja California es uno de los estados de la república mexicana que cuenta con la mayor cantidad de industria de giro manufacturero, de la industria electrónica, la del Transporte, de maquinaria y equipo, de productos metálicos, de plástico y hule. De acuerdo con datos publicados por Imparcial (2020), el número total de empleados en el sector electrónico es de 336,602; en Tijuana son 237 mil 221 trabajadores, en Mexicali 67 mil 799, Ensenada 20 mil 422 y Tecate 11 mil 160.

Algunas tesis recientes de Baja California, referentes a motivación y/o compromiso laboral desde 2017 a 2021:

- Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE por López-Martínez, Olam1 & Ibarra-Cisneros Manuel Alejandro (López y Ibarra, 2019).
- La percepción de la satisfacción del clima laboral en la coordinación estatal de actividad física y deporte de la Universidad Autónoma de Baja California (Mendoza, 2017).

De acuerdo con Manufacturera (2021), los sectores industriales con mayor demanda de mano de obra son el aeroespacial, de dispositivos médicos y el electrónico. La Secretaria de Industria y Comercio (2017, p.91), indica que en Baja California se identifica un total de 184 empresas fabricantes de bienes clasificables como electrónicos, distribuidas en los 5 municipios del estado, la ciudad de Tijuana se destaca con la mayor concentración del sector con el 63% de los establecimientos, seguido de Mexicali con el 22% de los establecimientos; el resto se distribuye entre los municipios de Tecate con 9%, Ensenada y Playas de Rosarito.

2.7 Mexicali, B. C. y su mercado de trabajo en el sector electrónico

En Mexicali se encuentran establecidas 40 empresas relacionadas con la electrónica, las cuales se dedican a operaciones de manufactura, mantenimiento, reparación y ensamblaje (MRO). La industria también cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 22,000 técnicos, ingenieros y otros profesionales, además de contar con programas de vinculación sólidos y efectivos entre la industria y las instituciones educativas (Electrónicos - Mexicali EDC, 2023).

La industria electrónica genera al mercado de trabajo regional más de 120,137 empleos directos considerando a fabricantes y proveeduría directa. Si bien en los 5 municipios del Estado se tienen operaciones de manufactura electrónica, prácticamente en dos municipios se concentra el grueso de empleo siendo estos en orden de mayoría Tijuana y Mexicali (Secretaría de Economía, 2017).

La construcción de capacidades y el aprendizaje que el personal del sector electrónico ha alcanzado, es producto notable de más de cuatro décadas de existencia de la industria en la entidad, caracterizada desde sus orígenes por una fuerte presencia de empresas asiáticas, inicialmente japonesas y posteriormente coreanas y de otras nacionalidades.

Debido al origen y trayectoria, el personal que ha laborado en este sector dispone de un sentido mayor de orden y disciplina, mayor propensión a trabajar bajo una cultura de calidad y reducción del desperdicio que otros sectores, cuyo auge en Baja California fue posterior, han sabido aprovechar. Actualmente la industria electrónica manifiesta una clara escasez de personal para posiciones en el área de producción, lo cual no solo repercute en este sector, sino que es una problemática que incide en la industria en general, lo que ha provocado que algunas empresas opten por visitar otros estados y realizar de manera directa atracción de personal para su operación.

La alta rotación y ausentismo asociado que se presentan en la industria ha implicado que algunas empresas tengan que pagar tiempo extra de su personal para cumplir con las órdenes de producción, lo que directamente impacta sus costos de producción.

A continuación, se muestra la Tabla 8 con información referente a empresas del mismo giro ubicadas en la ciudad de Mexicali, B.C. Entre estas empresas se encuentra la evaluada a la que, por motivos de confidencialidad, se hace referencia como caso de estudio en el sector electrónico.

Tabla 8 Empresas de la industria electrónica en Mexicali

Razón Social	Dirección	Ciudad	Productos
Amphenol TCS de México, S.A. de C.V.	C. El Dorado, No. 65, Col. Colorado II, Parque Ind. El Dorado, C.P. 21190.	Mexicali	Ensamble de Componentes electrónicos (Conectores y arneses)
Ascotech, S.A. de C.V.	Circuito Del Progreso No. 27, Parque Industrial Progreso, C.P. 21185.	Mexicali	Ensamble de válvulas Solenoides.
Bi Technologies, S.A. de C.V.	Av. Círculo De La Amistad, No. 102, Parque Ind. Pimsa IV, C.P. 21210.	Mexicali	Ensamble de potenciómetros, microcircuitos y sensores Electrónicos
Cableados Tecnológicos, S.A. de C.V.	C. Churubusco, No. 2292, Int. E, Col. ExEjido Coahuila, C.P. 21360	Mexicali	Instalación de cableado de fibra óptica y UTP
Calibaja Electronics, S.A. de C.V.	Av. Circuito Siglo XXI No. 1990, Módulos C Y D, Parque Ind. Ex-XXI, C.P. 21259	Mexicali	Fabricación de productos electrónicos médicos (arneses y oxímetros).
CD Electrónica de México, S.A. de C.V.	Blvd. Benito Juárez Km 5.5, Col. Sanchez Taboada, Parque Ind. Nelson, C.P. 21360.	Mexicali	Ensamble de componentes electrónicos (capacitores de mica y film y tarjetas electrónicas de aproximación para ganado).
Celestica de Mexicali, S.A. de C.V.	Circuito Internacional Norte, No. 14 Sur, Parque Ind. Nelson, C.P. 21395.	Mexicali	Ensamble de cables y arneses electrónicos para avión.
Electrónica Vanguard, S.A. de C.V.	Parque Industrial Calafia 2 Ed 2 Col. Mariano Abasolo, C.P. 21600.	Mexicali	Ensamble de componentes electrónicos.
Furukawa México, S.A. de C.V.	C. Círculo De La Amistad, No. 2690, Parque Ind. Pimsa IV, C.P. 21210.	Mexicali	Ensamble de dispositivos electrónicos para automóviles.
Hikam Electrónica de México, S.A. de C.V.	Carretera a San Luis Km. 10.5, Lote 198 Parque Ind. Las Californias, C.P. 21394	Mexicali	Ensamble de cables y arneses para paneles solares y tableros electrónicos.

L.G. Electronics Mexicali, B.C., S.A de C.V.	Orbita #36 Col. González Ortega, Parque Industrial Mexicali, C.P.21600.	Mexicali	Fabricación de televisiones.
Maq-Ops, S. de R.L. (Johnson Outdoors)	Calle El Dorado No.15, Módulo 3y4, Parque Industrial El Dorado I, C.P.21383.	Mexicali	Fabricación de motores eléctricos para pesca deportiva.
Panasonic Industrial Devices Mexicana S.A. de C.V.	Av. Centinela, No. 1729, Parque Ind. Cachanilla, C.P. 21600	Mexicali	Ensamblados electrónicos y automotrices (arneses, switchs, sensores).
Pims Mitsubishi, S.A. de C.V	C. Electra, No. 1199, Parque Ind. Marán, C.P. 21385	Mexicali	Fabricación de aires acondicionados
Robert Bosch Tool de México, S.A. de C.V.	Blvd. Abelardo L. Rodríguez, No. 148, Col. Alamos, C.P. 21210.	Mexicali	Ensamble de herramientas electrónicas e inalámbricas

Elaboración propia con información de la Secretaría de Industria y Comercio. (2017).

Capítulo III. Metodología

3.1 Tipo de estudio

Se utiliza un tipo de estudio de corte transversal y no experimental, debido a que se analiza e integra una exploración cuantitativa con datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento Q12 que se evalúan estadísticamente. Las respuestas son recopiladas y categorizadas como una variable ordinal, como lo menciona la página de IBM SPSS Statistics (2024), este tipo de variable puede ser tratada cuando sus valores representan categorías con alguna clasificación intrínseca. Por norma general, se puede indicar que es más fiable utilizar códigos numéricos para representar datos ordinales.

Esta investigación es de carácter descriptivo debido a que está centrada en la recopilación de datos para describir los efectos del compromiso laboral, a partir de los resultados de la aplicación de la encuesta del instrumento Q12 a los colaboradores para medir su compromiso laboral.

3.2 Criterios de selección

3.2.1 *Criterios de inclusión*

Colaboradores de nivel operativo del área a evaluar, que se encuentren laborando como mínimo un año de antigüedad, asalariados, con horario fijo, en la planta de Mexicali B.C.

3.2.2 *Criterios de exclusión*

Colaboradores que estén cubriendo de manera temporal alguna actividad del área a evaluar, que no deseen participar o que no se encuentren presentes al momento de aplicar el instrumento.

3.2.3 *Criterios de eliminación*

Instrumento incompleto o dificultad para comprender alguna respuesta.

3.3 Población y muestra

La investigación está dirigida al 100% del nivel operativo en un área. Esta área representa el 11% de todas las plantas 1 y 2 ubicadas en Mexicali y cuenta con un total de 30 colaboradores. Debido al tamaño de la población no es necesario aplicar el cálculo para obtener la muestra, en este caso la totalidad de la población es considerada la muestra, los datos fueron obtenidos y proporcionados por parte de administración de la empresa.

3.4 Instrumento recolección de datos

Se utilizó el instrumento de Q12 Gallup en el que evalúan 4 niveles los cuales están relacionados con la jerarquía de necesidades de Maslow: ¿Qué obtengo? ¿Qué doy? ¿Pertenezco a este lugar? y Crecimiento, el instrumento está compuesto por 12 preguntas o ítems, y respuestas escala tipo Likert del 1 al 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, lo que permite procesar la información estadísticamente, en el instrumento los ítems no se encuentran clasificados como componentes sino según su nivel, de esta manera se siguió el orden de Q01 a Q12 sin dar preferencia a las preguntas.

3.5 Procedimiento de recolección de datos

Se aplicó el instrumento Q12 por medio de un formato el cual se imprimió y se llenó a mano por los colaboradores del área, (Anexo 1). El formato incluye todas las preguntas del instrumento Q12, sin agregar campos solicitando información sensible, con el objetivo de brindar confianza y obtener respuestas sinceras de los participantes. El instrumento se aplicó durante la semana del 5 a 9 de agosto de 2024 y la semana del 12 al 16 de agosto de 2024, se consideró en este periodo ya que el equipo de ingeniería dio la oportunidad para aplicar el instrumento. Una vez completado este periodo de aplicación del instrumento, se registraron manualmente en la computadora las respuestas y se creó una base de datos con los valores obtenidos, la cual se clasificó y organizó para su análisis.

3.6 Herramientas para procesamiento de datos

Se utilizó el programa estadístico SPSS versión 26, Excel 365 y Minitab 18 para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

3.7 Fiabilidad de la evaluación

3.7.1 Alfa de Cronbach

Para instrumentos que utilizan una escala tipo Likert, es común evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems por medio del coeficiente Alfa de Cronbach; el cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (Corral, 2009).

George y Mallery (2003) proporcionaron la regla empírica para evaluar el valor Alfa de Cronbach para un instrumento dicotómico o de escala Likert. Se presenta en la Tabla 9. El valor Alfa de Cronbach se analizó utilizando la versión 26 del SPSS.

Tabla 9 Rangos del Alfa de Cronbach

Cronbach Alpha	Consistencia
$\alpha \geq 0.90$	Excelente
$0.80 \leq \alpha < 0.90$	Buena
$0.70 \leq \alpha < 0.80$	Aceptable
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Cuestionable
$0.50 \leq \alpha < 0.60$	Pobre
$\alpha < 0.50$	Inaceptable

Fuente: George and Mallery (2003)

Según George y Mallery (2003), un valor de Alfa de Cronbach superior a 0,90 indica una consistencia interna excelente, superior a 0,80 es buena, superior a 0,70 es aceptable, superior a 0,60 es cuestionable, superior a 0,50 es deficiente e inferior a 0,50 es inaceptable. Se utiliza como coeficiente de consistencia interna dado que no es posible una segunda aplicación a un mismo grupo de sujetos.

3.7.2. Análisis Factorial Exploratorio

En este estudio se aplicó el análisis factorial exploratorio, el método utilizado fue de extracción por componentes principales con rotación varimax y normalización Kaiser. Se calculó la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que ayuda a determinar si los coeficientes de correlación parcial entre las preguntas del instrumento Q12 son suficientemente pequeñas; este estadístico puede variar entre 0 y 1, si el valor es menor a 0.5 indica que las correlaciones entre pares de las preguntas no pueden ser

explicadas por otras preguntas, por lo tanto, no puede utilizarse el análisis factorial exploratorio.

Mientras que, la prueba de esfericidad de Bartlett se utiliza para comprobar que las correlaciones entre las preguntas son distintas de cero de modo significativo se comprueba si el determinante de la matriz de correlaciones es distinto de 1, si el estadístico es menor a 0.05 indica que existe suficiente correlación entre las preguntas, por lo tanto, el estudio es apropiado (Hair et al., 1995).

3.7.3. Cargas Factoriales

Generalmente las cargas factoriales son consideradas significativas en análisis exploratorios, cuando superan el valor absoluto de 0.3. Este valor se considera una carga mínima necesaria para que la variable sea un representante útil del factor (Pasquali, 2005). Comrey y Lee (1992) sugieren que los niveles de carga de los factores mayores de 0.71 son excelentes, por encima de 0.63 son muy buenos, superior a 0.55 son buenos, arriba de 0.45 son válidos, y mayores de 0.32 pobres. En la Tabla 10 se muestran los rangos y las consistencias, en cuanto mayor es la carga, la variable es más pura del factor.

Tabla 10 Rangos de Cargas Factoriales

Cargas factoriales	Consistencia
$x \geq 0.71$	Excelente
$0.63 \leq x < 0.71$	Muy Buena
$0.55 \leq x < 0.63$	Buenos
$0.45 \leq x < 0.55$	Validos
$0.32 \leq x < 0.45$	Pobre
$x < 0.32$	Inaceptable

Fuente: Comrey y Lee (1992)

Capítulo IV. Resultados

4.1. Resultados

Dado que la información de las características de la muestra fue incluida como preguntas en el formato donde se respondió el instrumento y que fueron llenadas anónimamente para buscar la mayor transparencia en las respuestas ver Anexo 1, el 30% decidió no responder en alguna de las preguntas de género, edad y antigüedad. Cabe resaltar que las preguntas del instrumento Q12 fueron contestadas en su totalidad por lo que no afectó en el estudio.

Tabla 11 Distribución de género

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	43.3
Masculino	8	26.7
No respondió	9	30.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia

Basado en la Tabla 11 de frecuencia, se obtiene que, de una total de 30 personas, el 43.3% son del género femenino y 26.7% masculino y 30% no respondieron.

Tabla 12 Distribución de rango de edades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
18-29 años	7	23.3
30-39 años	5	16.7
40-49 años	6	20.0
50+ años	4	13.3
No respondió	8	26.7
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto los rangos de edades, se observa en la Tabla 12 que el rango de 18-29 años es el que predomina con un 23.3% y el 26.7% decidió no responder.

Tabla 13 Distribución de rango de antigüedad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1-2 años	8	26.7
10+ años	2	6.7
3-4 años	7	23.3
5-10 años	4	13.3
No respondió	9	30.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al rango de antigüedad, se observa en la Tabla 13 que el rango de 1-2 años es el que predomina con un 26.7%.

4.1.1. Alfa de Cronbach

A continuación, en la Tabla 14 se muestra el resultado obtenido del análisis realizado, validando la consistencia interna general del instrumento aplicado.

Tabla 14 Resultados del Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de ítems	Instrumento
0.893	12	General

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el resultado del Alfa de Cronbach, se obtiene un Alfa de 0.893, que indica una consistencia de las respuestas Buena ($0.80 \leq \alpha < 0.90$).

4.1.2. Análisis factorial por componentes principales

Para verificar si la prueba a validar es factorizable, se corrió la prueba de esfericidad y de Bartlett y se calculó el indicador KMO, los resultados se muestran en la Tabla 15 e indican un valor por encima del punto de corte para el KMO (superior a 0.70) y un índice de determinación que resultó ser significativo dado que arrojó un valor de 0.000; lo que indica que los residuales son alejados de cero. El análisis de estas pruebas permite concluir que el instrumento sí se puede factorizar.

Tabla 15 Estadístico para verificar análisis factorial

Prueba KMO y Bartlett		
Medición Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0.824
Pruebas de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-Cuadrada	179.997
	df	66
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia extraído de versión 26 del SPSS.

Una vez verificado que las variables son factorizables, se procedió con la evaluación del resultado del análisis factorial. La Tabla 16 muestra que con 3 componentes se explica el 68.16% de la varianza total.

Tabla 16 Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Inicio Eigenvalues			Cuadrado de extracción			Rotación Cuadrado de extracción		
	Total	% Var	Acum %	Total	% Var	Acumulado %	Total	% Var	Acum %
1	5.80	48.33	48.33	5.80	48.33	48.33	3.06	25.49	25.49
2	1.40	11.65	59.98	1.40	11.65	59.98	2.86	23.84	49.34
3	0.98	8.17	68.16	0.98	8.17	68.16	2.26	18.82	68.16
4	0.91	7.60	75.76						
5	0.71	5.88	81.64						
6	0.65	5.42	87.06						
7	0.46	3.87	90.93						
8	0.29	2.44	93.37						
9	0.26	2.18	95.54						
10	0.26	2.14	97.68						
11	0.15	1.26	98.94						
12	0.13	1.06	100						

Fuente: Elaboración propia extraído de versión 26 del SPSS.

Para el análisis se consideró emplear un método rotacional, por lo que se utilizó el método rotacional ortogonal VARIMAX la cual convergió en la iteración 8, para lograr soluciones de factor más simples y significativas, en la Tabla 17 se muestra la agrupación sombreada en gris de las preguntas del instrumento basadas las respuestas de los colaboradores. Se revisó la estructura con 5, 4, 2 y 3 componentes, identificando a la última como la mejor en términos estadísticos y donde se arrojaban las cargas más altas.

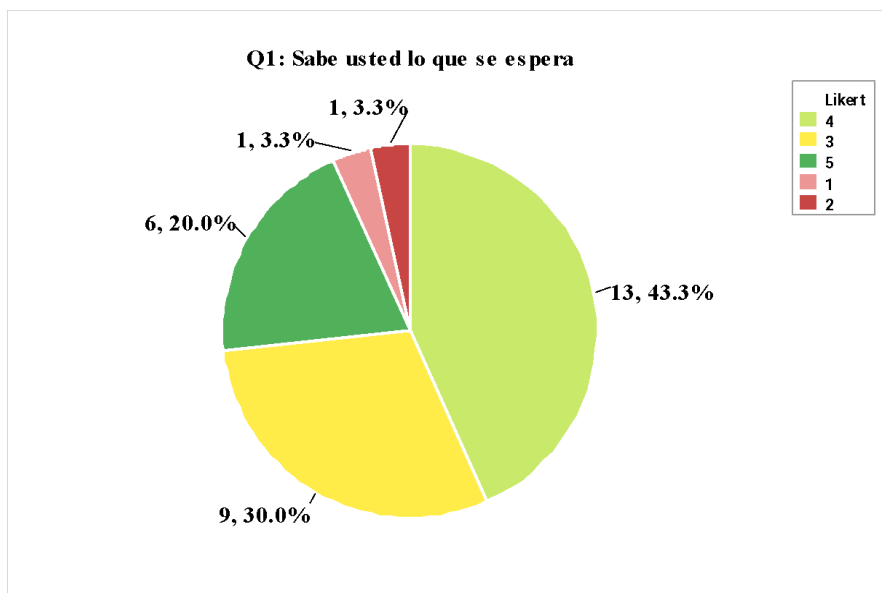
Tabla 17 Matriz de componentes rotados

Componente de matriz rotado			
Componentes			
	1	2	3
Q5	0.799	0.414	
Q3	0.780		
Q6	0.748		
Q8	0.645		0.458
Q2	0.637		0.506
Q11		0.852	
Q4		0.842	
Q7		0.723	
Q1		0.632	
Q9			0.816
Q12			0.797
Q10			0.401

Fuente: Elaboración propia extraído de versión 26 del SPSS.

4.1.4. Análisis de resultados por pregunta

Figura 3 Resultados de Q1



Fuente: Elaboración propia

- El 63.4% está comprometido
- El 30% no comprometidos
- El 6.60% activamente descomprometidos

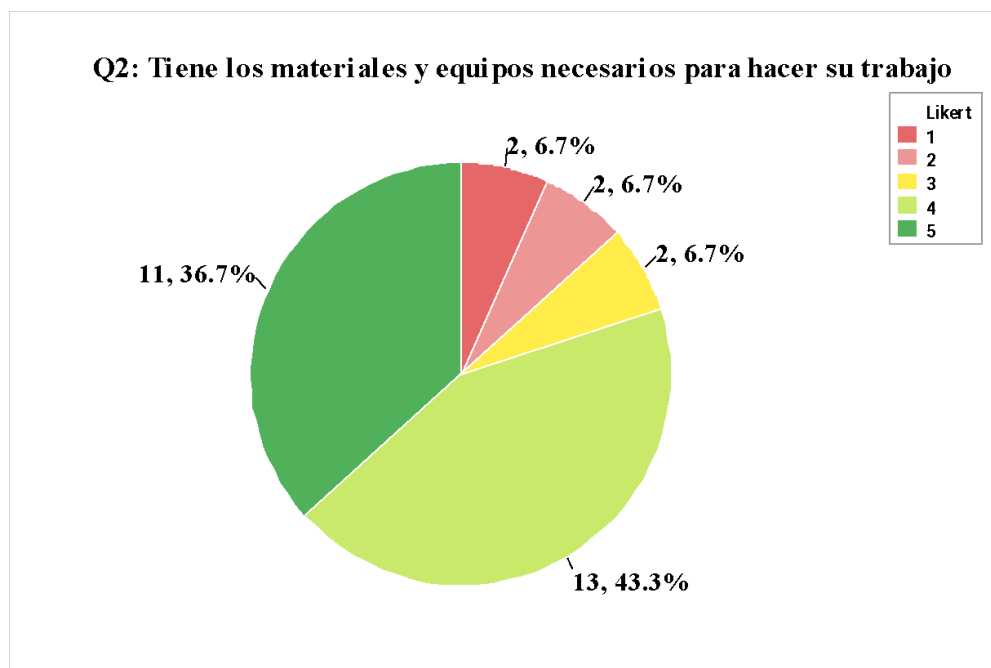
El 36.60% no son conscientes de lo que se esperan en su trabajo, se recomienda asegurarse de que todos los colaboradores tengan descripciones claras y comprensibles de sus tareas, organizando reuniones periódicas para discutir sobre talentos de cada uno, expectativas u objetivos futuros.

Tabla 19 Resultados de Q1

Q1	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.30%
2	1	3.30%
3	9	30.00%
4	13	43.30%
5	6	20.00%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4 Resultados de Q2



Fuente: Elaboración propia

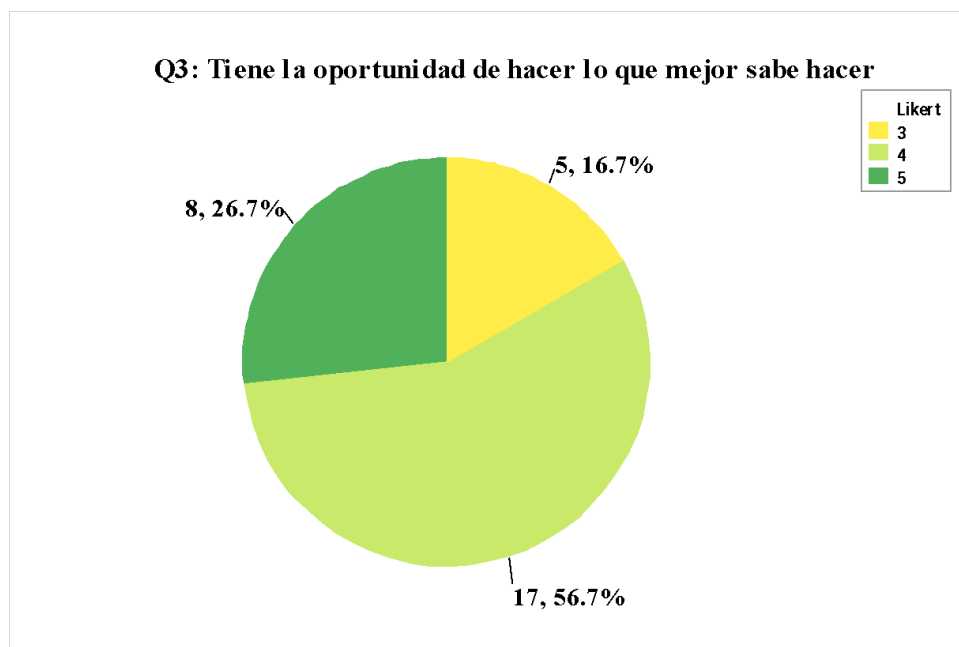
- El 80% está comprometido
- El 6.70% no comprometidos
- El 13.4% activamente descomprometidos

El 20.10% afirman que no tienen los suficientes materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo, se recomienda realizar auditorías de herramientas y recursos que se les brinda a los colaboradores, preguntando sobre sus necesidades.

Tabla 20 Resultados de Q2

Q2	Frecuencia	Porcentaje
1	2	6.70%
2	2	6.70%
3	2	6.70%
4	11	36.70%
5	13	43.30%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Resultados de Q3

Fuente: Elaboración propia

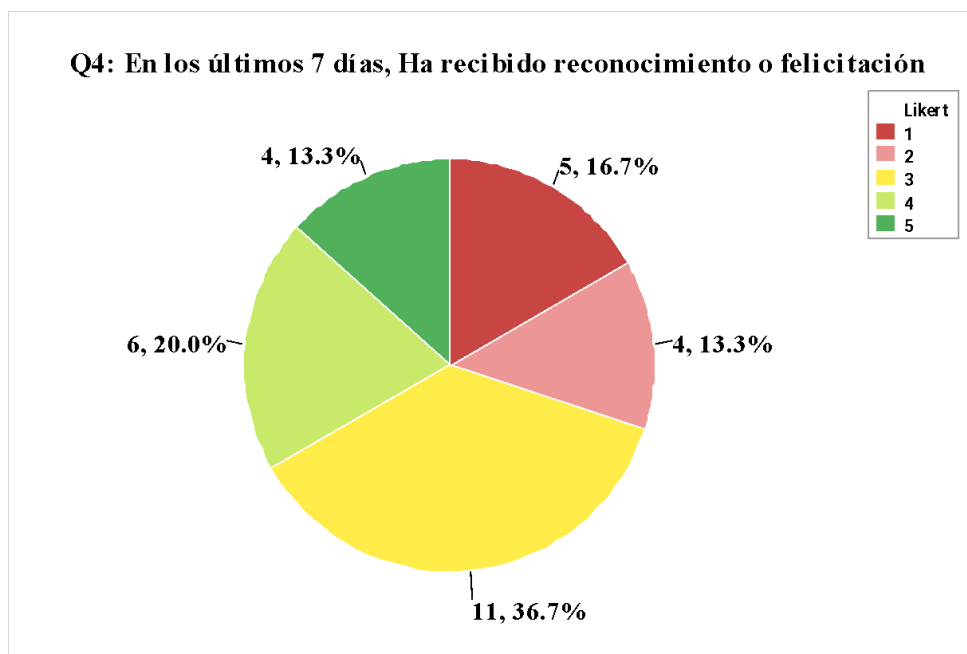
- El 83.4% está comprometido
- El 16.70% no comprometidos
- El 0% activamente descomprometidos

El 16.7% se encuentra no comprometido, por lo que se recomienda, realizar evaluaciones de habilidades permitiendo que los colaboradores se enfoquen en tareas donde maximicen sus talentos, también, ofrecer la opción de rotar roles o responsabilidades para mantener a los empleados comprometidos por hacer tareas distintas.

Tabla 21 Resultados de Q3

Q3	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	0	0.00%
3	5	16.70%
4	17	56.70%
5	8	26.70%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Resultados de Q4

Fuente: Elaboración propia

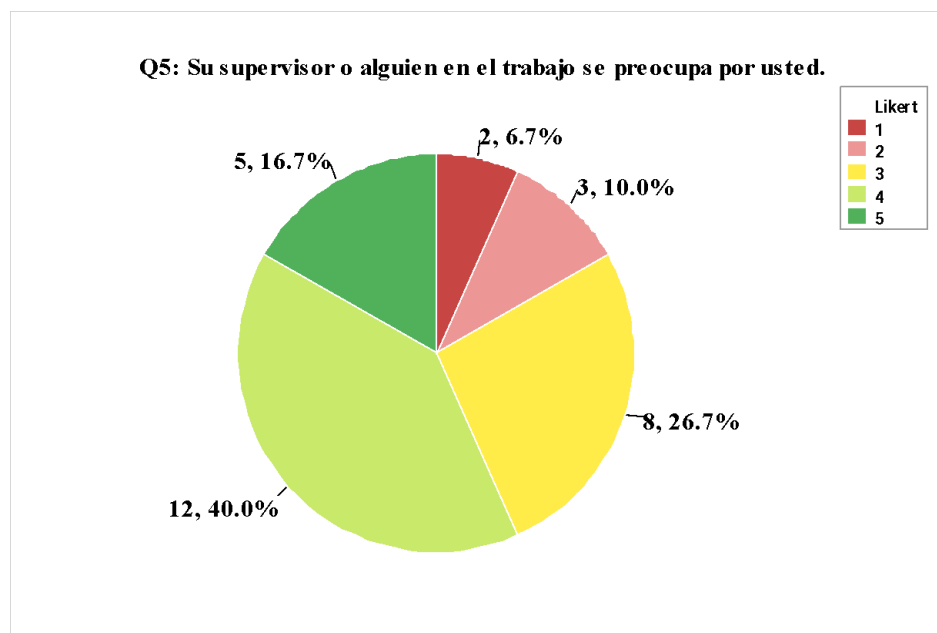
- El 33.30% está comprometido
- El 36.70% no comprometidos
- El 30.00% activamente descomprometidos

El 66.70% que no ha recibido un reconocimiento o felicitación, se recomienda fomentar una cultura de agradecimiento y reconocimiento entre compañeros y de supervisores hacia sus colaboradores.

Tabla 22 Resultados de Q4

Q4	Frecuencia	Porcentaje
1	5	16.70%
2	4	13.30%
3	11	36.70%
4	6	20.00%
5	4	13.30%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Resultados de Q5

Fuente: Elaboración propia

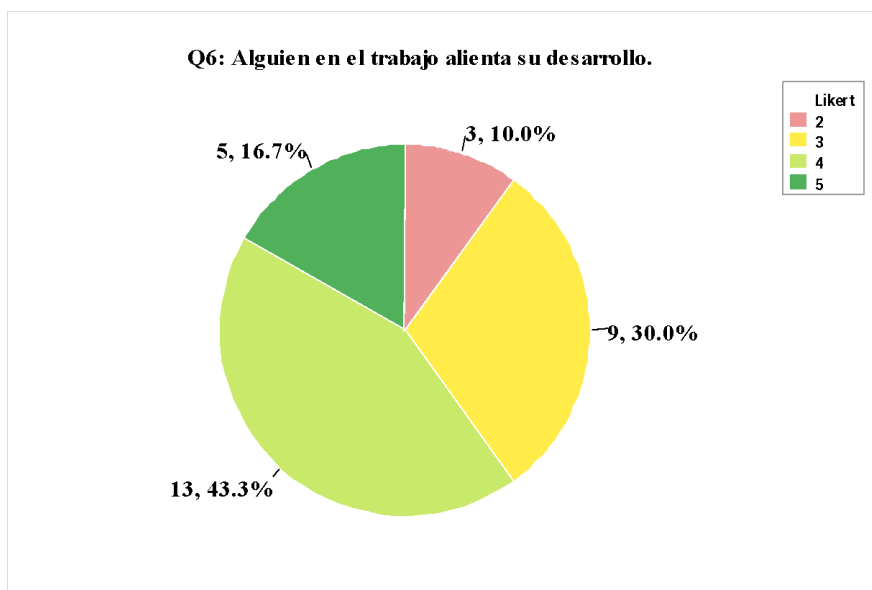
- El 56.67% está comprometido
- El 26.67% no comprometidos
- El 16.67% activamente descomprometidos

El 43.34% considera que su supervisor o alguien en el trabajo no se preocupa por Él, por lo que se recomienda capacitar a supervisores sobre la empatía y habilidades blandas, también, organizar reuniones no solo sobre rendimiento laboral sino el bienestar personal de los colaboradores.

Tabla 23 Resultados de Q5

Q5	Frecuencia	Porcentaje
1	2	6.67%
2	3	10.00%
3	8	26.67%
4	12	40.00%
5	5	16.67%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Resultados de Q6

Fuente: Elaboración propia

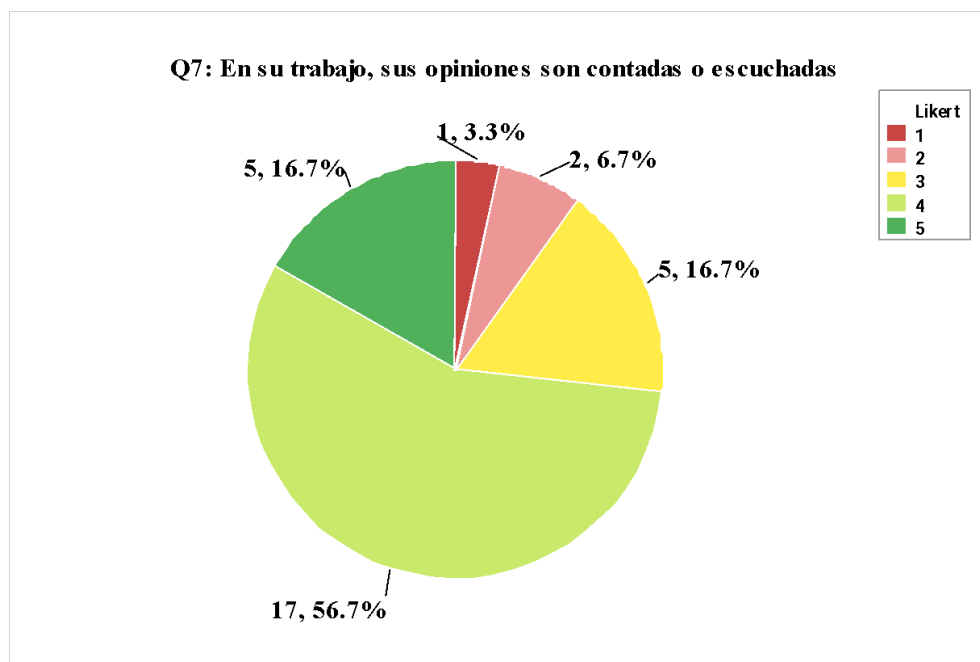
- El 60.00% está comprometido
- El 30.00% no comprometidos
- El 10.00% activamente descomprometidos

El 40.00% afirma que no se alienta el desarrollo, por lo que se recomienda fortalecer el programar donde colaboradores experimentados guíen a los menos experimentados, facilitando conversaciones y relaciones para el desarrollo laboral.

Tabla 24 Resultados de Q6

Q6	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	3	10.00%
3	9	30.00%
4	13	43.33%
5	5	16.67%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Resultados de Q7

Fuente: Elaboración propia

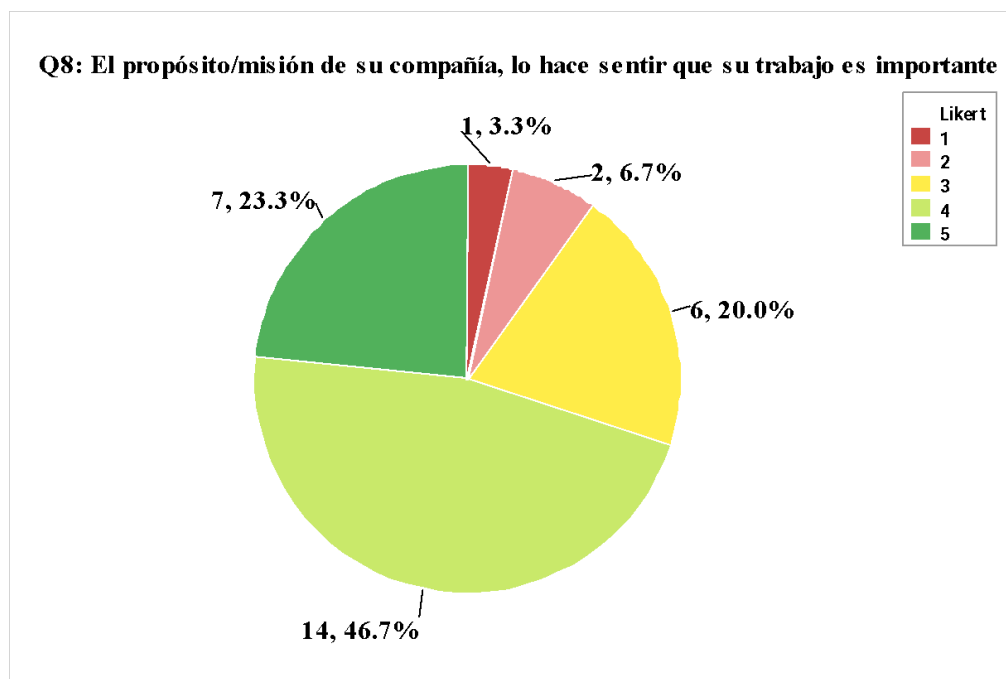
- El 73.33% está comprometido
- El 16.67% no comprometidos
- El 10.00% activamente descomprometidos

El 26.6% considera que sus opiniones no son contadas o escuchadas, se recomienda asegurar que administración actúe sobre las sugerencias y proporcione retroalimentación sobre la implementación.

Tabla 25 Resultados de Q7

Q7	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.33%
2	2	6.67%
3	5	16.67%
4	17	56.67%
5	5	16.67%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Resultados de Q8

Fuente: Elaboración propia

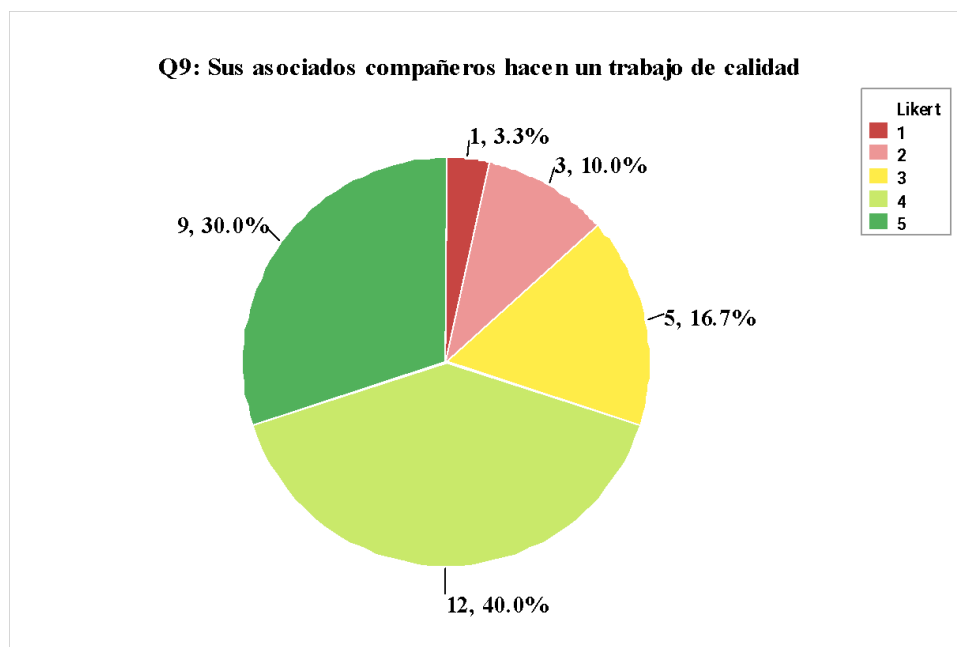
- El 70.00% está comprometido
- El 20.00% no comprometidos
- El 10.00% activamente descomprometidos

El 30% considera que su trabajo no lo hace sentir importante, se recomienda compartir el impacto y éxito que se ha logrado por el trabajo realizado y realizar reuniones para discutir como los objetivos se relacionan con el trabajo diario.

Tabla 26 Resultados de Q8

Q8	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.33%
2	2	6.67%
3	6	20.00%
4	14	46.67%
5	7	23.33%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11 Resultados de Q9

Fuente: Elaboración propia

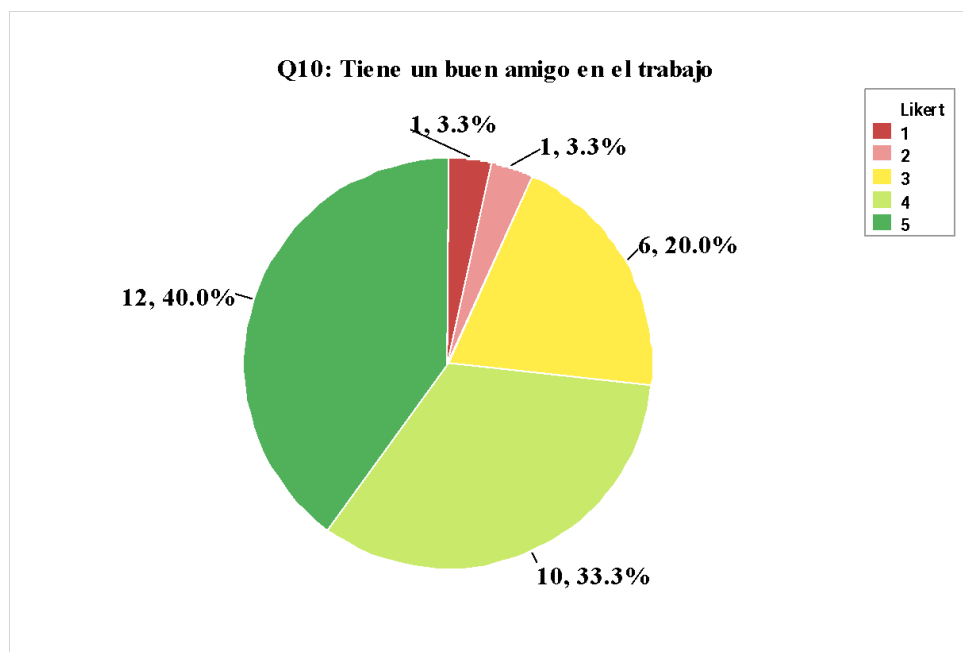
- El 70.00% está comprometido
- El 20.00% no comprometidos
- El 10.00% activamente descomprometidos

El 70% menciona que sus asociados compañeros están comprometidos en realizar un trabajo de calidad, mientras que el 30% afirma lo contrario, se recomienda organizar eventos o actividades que fomente el trabajo en equipo para un apoyo mutuo y metas en común.

Tabla 27 Resultados de Q9

Q9	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.33%
2	3	10.00%
3	5	16.67%
4	12	40.00%
5	9	30.00%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Resultados de Q10

Fuente: Elaboración propia

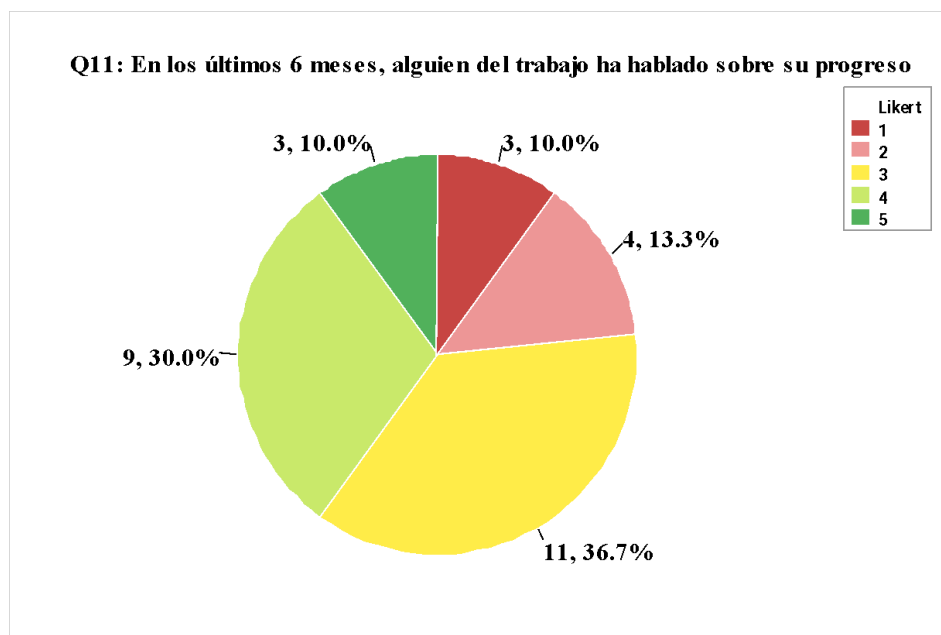
- El 73.33% está comprometido
- El 20.00% no comprometidos
- El 6.66% activamente descomprometidos

El 73.33% afirma que sí tienen un buen amigo en el trabajo, mientras que 26.67% considera que no lo tiene, se recomienda organizar actividades sociales para ayudar a los colaboradores a construir amistades sólidas y de calidad.

Tabla 28 Resultados de Q10

Q10	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.33%
2	1	3.33%
3	6	20.00%
4	10	33.33%
5	12	40.00%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13 Resultados de Q11

Fuente: Elaboración propia

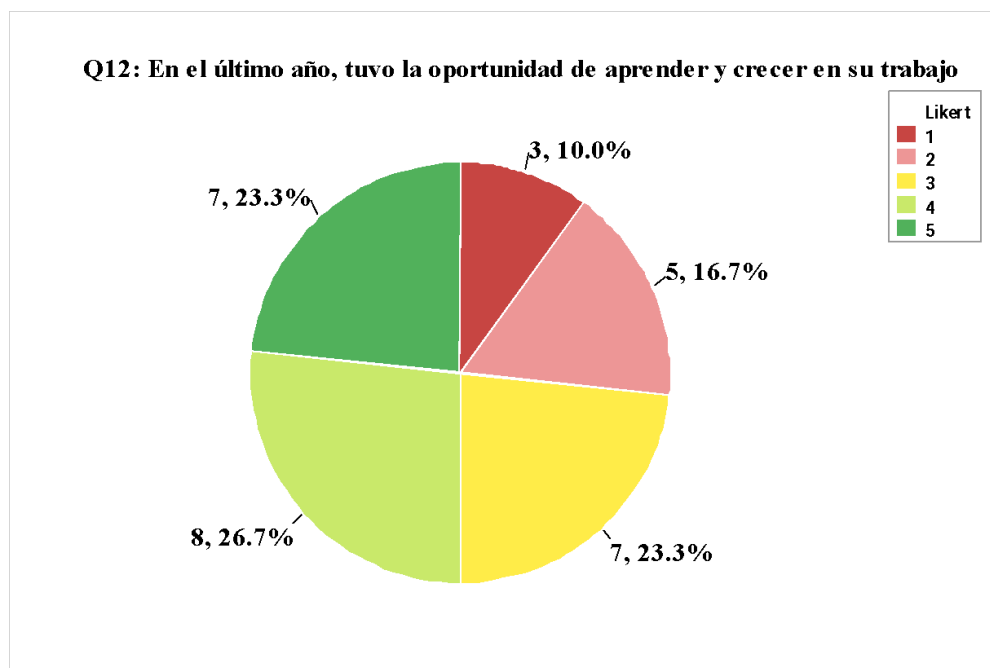
- El 40.00% está comprometido
- El 36.67% no comprometidos
- El 23.33% activamente descomprometidos

El 40% menciona que alguien en trabajo ha reconocido su progreso en los últimos 6 meses, mientras que el 60% afirma que no han hablado sobre su progreso, por lo que se recomienda, implementar evaluaciones periódicas para proporcionar retroalimentación y mención sobre el crecimiento o logros de los colaboradores.

Tabla 29 Resultados de Q11

Q11	Frecuencia	Porcentaje
1	3	10.00%
2	4	13.33%
3	11	36.67%
4	9	30.00%
5	3	10.00%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14 Resultados de Q12

Fuente: Elaboración propia

- El 50.00% está comprometido
- El 23.33% no comprometidos
- El 26.67% activamente descomprometidos

El 50% ha tenido la oportunidad de crecer y aprender en su trabajo mientras que el otro 50% afirma que no ha aprendido y crecido, por lo que se recomienda, ofrecer más cursos o talleres, asignando a más colaboradores en los proyectos nuevos de la empresa.

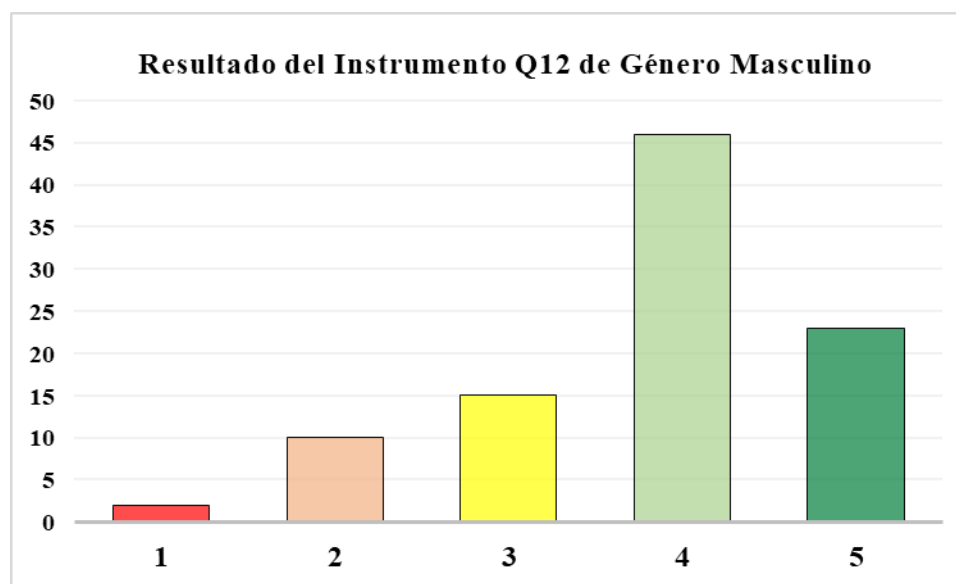
Tabla 30 Resultados de Q12

Q12	Frecuencia	Porcentaje
1	3	10.00%
2	5	16.67%
3	7	23.33%
4	8	26.67%
5	7	23.33%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Análisis de resultados por género

Figura 15 Resultado Q12 Género Masculino



Fuente: Elaboración propia

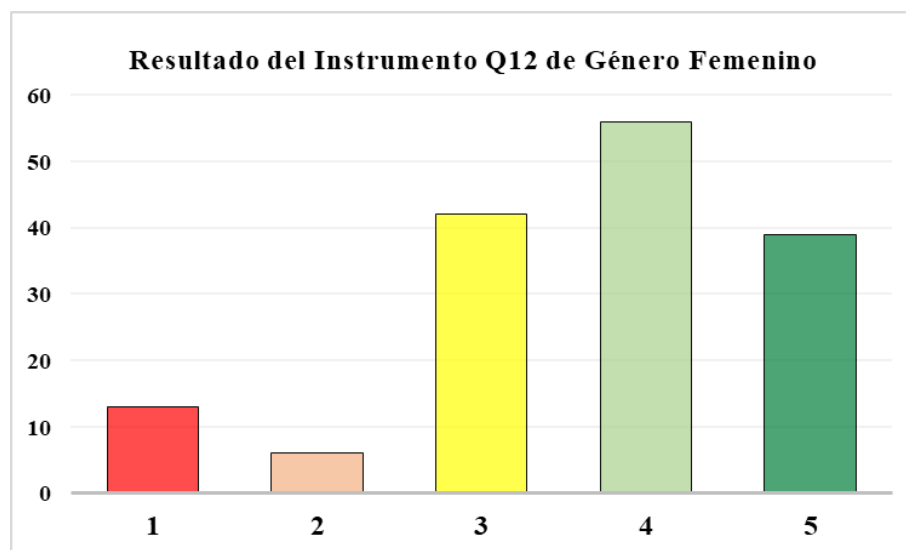
- El 71.88% está comprometido
- El 15.63% está no comprometido
- El 12.50% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas del género masculino se obtiene que, el 71.88% se encuentra comprometido, mientras que el 28.13% no lo está.

Tabla 31 Resultado Q12 Género Masculino

Masculino	Frecuencia	Porcentaje
1	2	2.08%
2	10	10.42%
3	15	15.63%
4	46	47.92%
5	23	23.96%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16 Resultado Q12 Género Femenino

Fuente: Elaboración propia

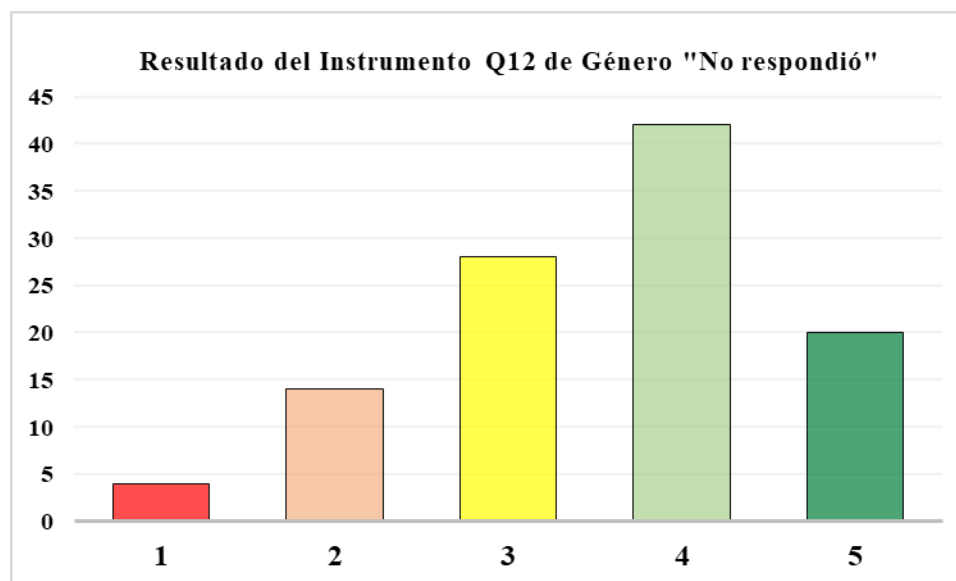
- El 60.90% está comprometido
- El 26.92% no están comprometido
- El 12.18% están activamente no comprometidos

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas del género femenino se obtiene que, el 60.90% se encuentra comprometido, mientras que el 39.10% no lo está.

Tabla 32 Resultado Q12 Género Femenino

Femenino	Frecuencia	Porcentaje
1	13	8.33%
2	6	3.85%
3	42	26.92%
4	56	35.90%
5	39	25.00%
Total	156	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17 Resultado Q12 Género “No respondió”

Fuente: Elaboración propia

- El 57.51% está comprometido
- El 25.93% está no comprometido
- El 16.67% está activamente descomprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas que “no respondió” se obtiene que, el 57.51% se encuentra comprometido, mientras que el 42.60 % no lo está.

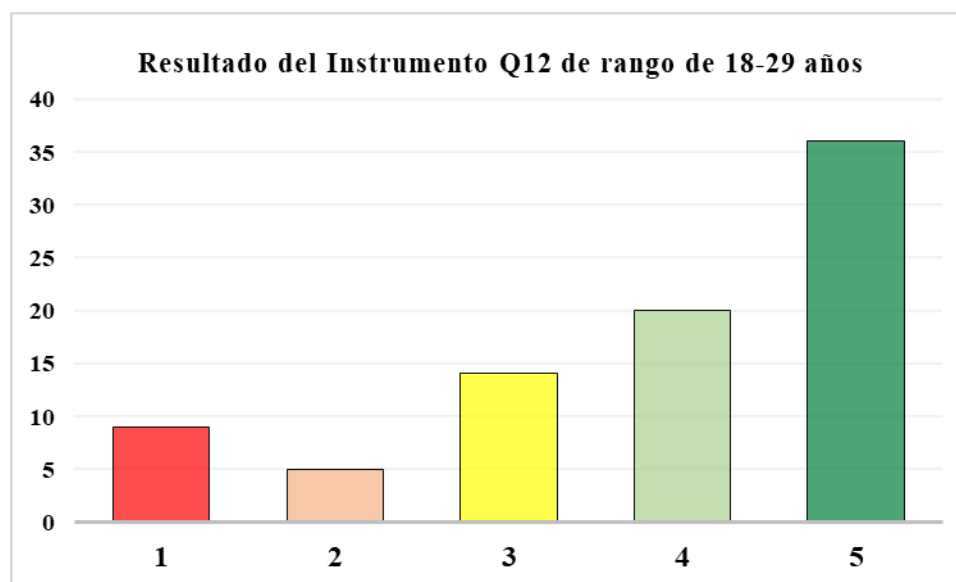
Tabla 33 Resultado Q12 Género “No respondió”

No respondió	Frecuencia	Porcentaje
1	4	3.70%
2	14	12.96%
3	28	25.93%
4	42	38.89%
5	20	18.52%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

4.1.6. Análisis de resultados por rango de edad

Figura 18 Resultado Q12 de rango 18-29 años



Fuente: Elaboración propia

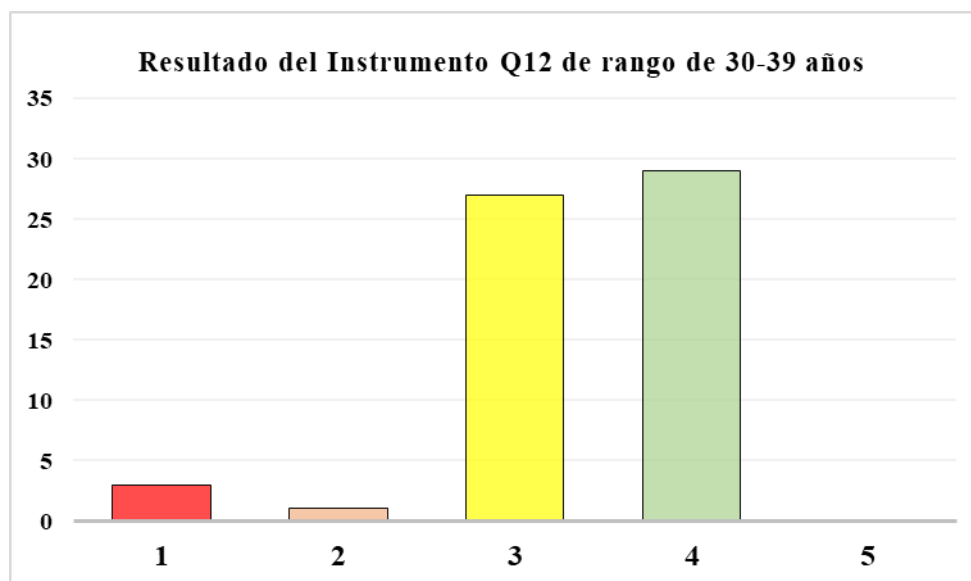
- El 66.67% está comprometido
- El 16.67% no está comprometido
- El 16.67% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de edad 18-29 años se obtiene que, el 66.67% se encuentra comprometido, mientras que el 33.34% no lo está.

Tabla 34 Resultado Q12 de rango 18-29 años

18-29 años	Frecuencia	Porcentaje
1	9	10.71%
2	5	5.95%
3	14	16.67%
4	20	23.81%
5	36	42.86%
Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19 Resultado Q12 de rango 30-39 años

Fuente: Elaboración propia

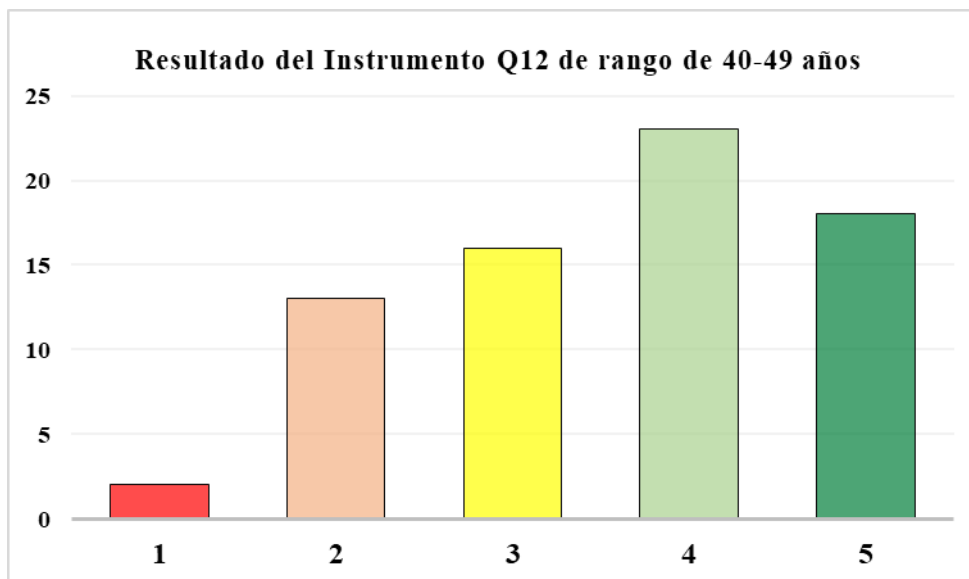
- El 48.33% está comprometido
- El 45.00% está no comprometido
- El 6.67% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de edad 30-39 años se obtiene que, el 48.33% se encuentra comprometido, mientras que el 51.67% no lo está.

Tabla 35 Resultado Q12 de rango 30-39 años

30-39 años	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.00%
2	1	1.67%
3	27	45.00%
4	29	48.33%
5	0	0.00%
Total	60	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 20 Resultado Q12 de rango 40-49 años

Fuente: Elaboración propia

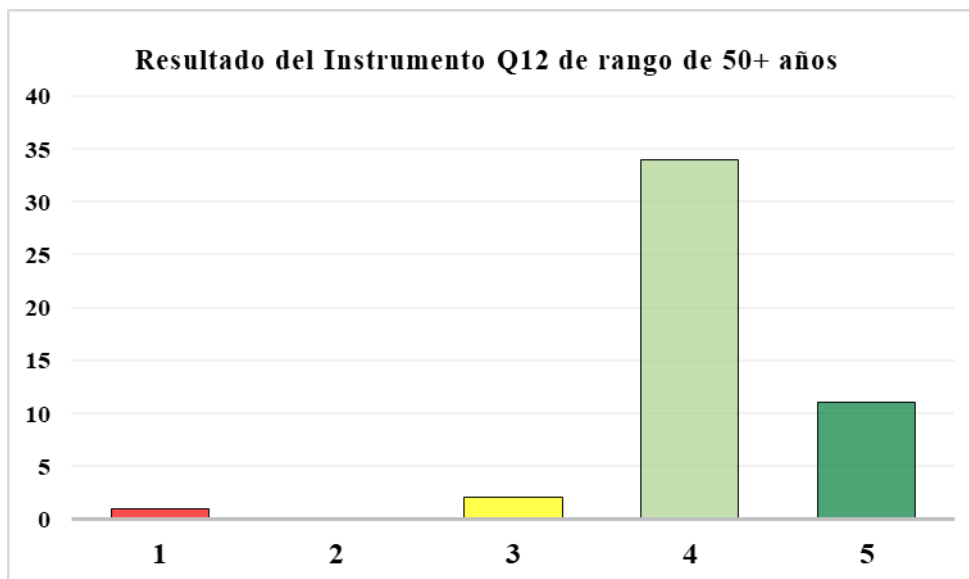
- El 56.94% está comprometido
- El 22.22% no está comprometido
- El 20.84% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de edad 40-49 años se obtiene que, el 56.94% se encuentra comprometido, mientras que el 43.06% no lo está.

Tabla 36 Resultado Q12 de rango 40-49 años

40-49 años	Frecuencia	Porcentaje
1	2	2.78%
2	13	18.06%
3	16	22.22%
4	23	31.94%
5	18	25.00%
Total	72	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21 Resultado Q12 de rango 50+ años

Fuente: Elaboración propia

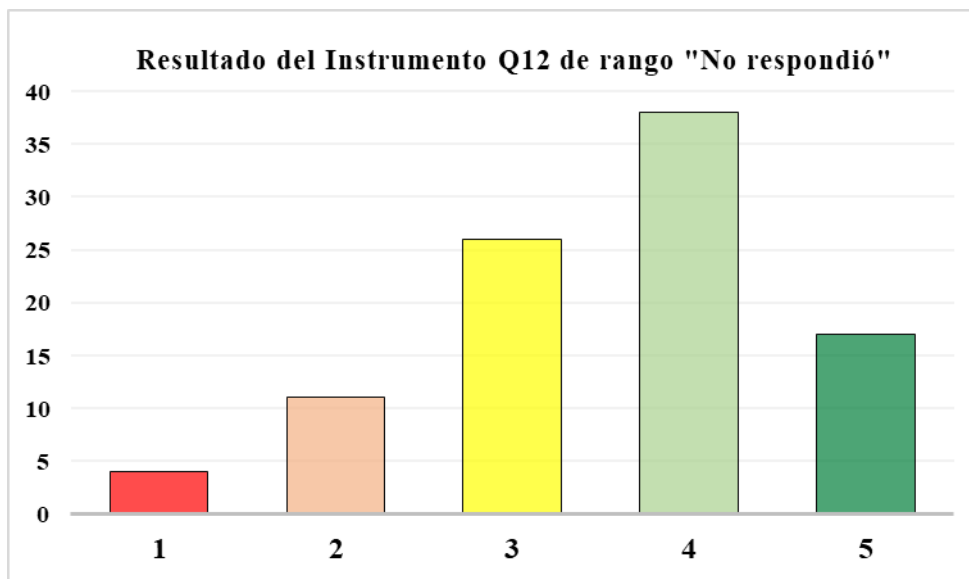
- El 93.75% está comprometido.
- El 4.17% no está comprometido.
- El 2.08% está activamente no comprometido.

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de edad 50+ años se obtiene que, el 93.75% se encuentra comprometido, mientras que el 6.25% no lo está.

Tabla 37 Resultado Q12 de rango 50+ años

50+ años	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2.08%
2	0	0.00%
3	2	4.17%
4	34	70.83%
5	11	22.92%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22 Resultado Q12 de rango no respondió

Fuente: Elaboración propia

- El 57.29% está comprometido
- El 27.08% no está comprometido
- El 15.63% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de edad “no respondió” se obtiene que, el 57.29% se encuentra comprometido, mientras que el 42.71% no lo está.

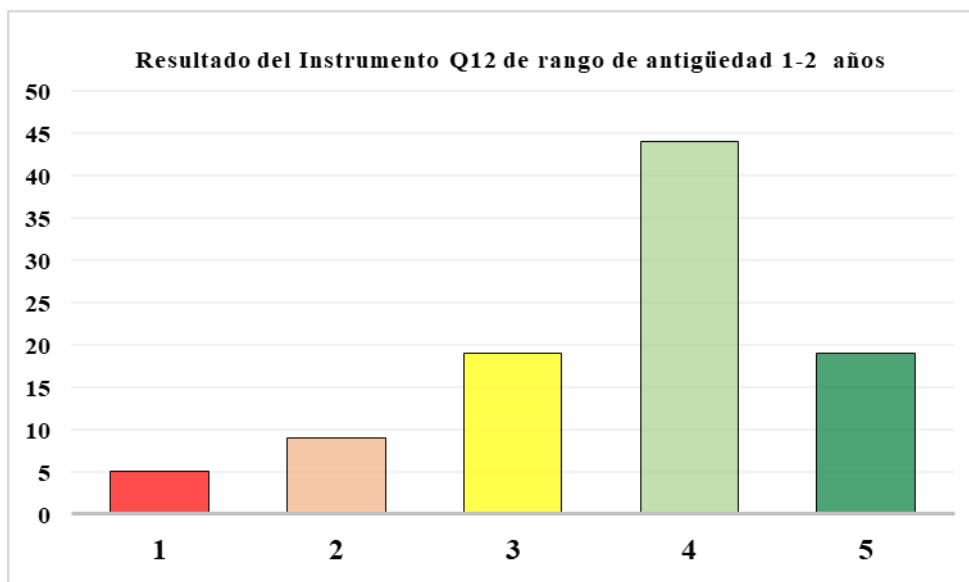
Tabla 38 Resultado Q12 de rango no respondió

No respondió	Frecuencia	Porcentaje
1	4	4.17%
2	11	11.46%
3	26	27.08%
4	38	39.58%
5	17	17.71%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. Análisis de resultados por rango de antigüedad

Figura 23 Resultado Q12 de rango de antigüedad 1-2 años



Fuente: Elaboración propia

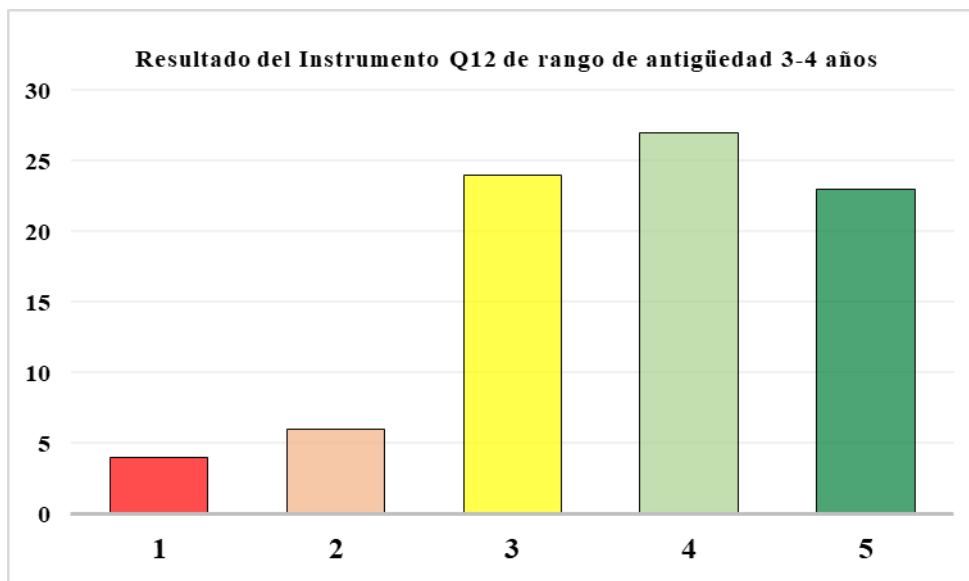
- El 65.63% está comprometido.
- El 19.79% no está comprometido.
- El 14.58% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de antigüedad 1-2 años se obtiene que, el 65.63% se encuentra comprometido, mientras que el 34.37% no lo está.

Tabla 39 Resultado Q12 de rango de antigüedad 1-2 años

1-2 años	Frecuencia	Porcentaje
1	5	5.21%
2	9	9.38%
3	19	19.79%
4	44	45.83%
5	19	19.79%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 24 Resultado Q12 de rango de antigüedad 3-4 años

Fuente: Elaboración propia

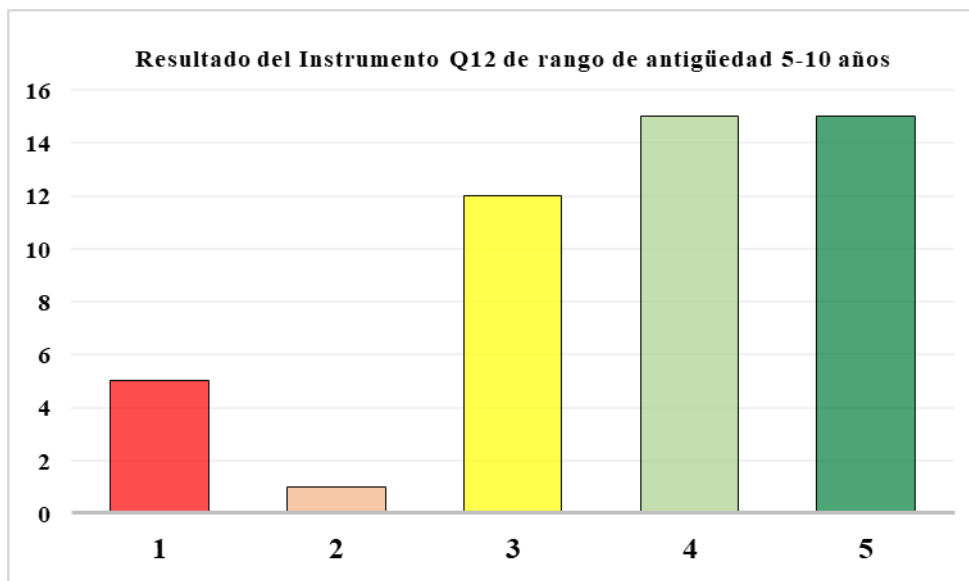
- El 59.52% está comprometido
- El 28.57% no está comprometido
- El 11.90% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de antigüedad 3-4 años se obtiene que, el 59.52% se encuentra comprometido, mientras que el 40.47% no lo está.

Tabla 40 Resultado Q12 de rango de antigüedad 3-4 años

3-4 años	Frecuencia	Porcentaje
1	4	4.76%
2	6	7.14%
3	24	28.57%
4	27	32.14%
5	23	27.38%
Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 25 Resultado Q12 de rango de antigüedad 5-10 años

Fuente: Elaboración propia

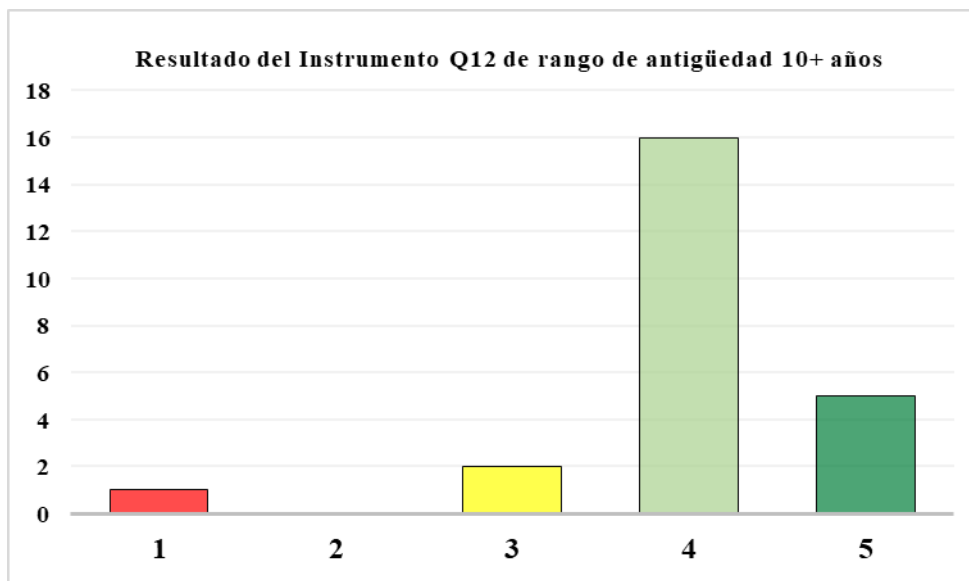
- El 62.50% está comprometido.
- El 25.00% no está comprometido.
- El 12.50% está activamente no comprometido.

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de antigüedad 5-10 años se obtiene que, el 62.50% se encuentra comprometido, mientras que el 37.50% no lo está.

Tabla 41 Resultado Q12 de rango de antigüedad 5-10 años

5-10 años	Frecuencia	Porcentaje
1	5	10.42%
2	1	2.08%
3	12	25.00%
4	15	31.25%
5	15	31.25%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 26 Resultado Q12 de rango de antigüedad 10+ años

Fuente: Elaboración propia

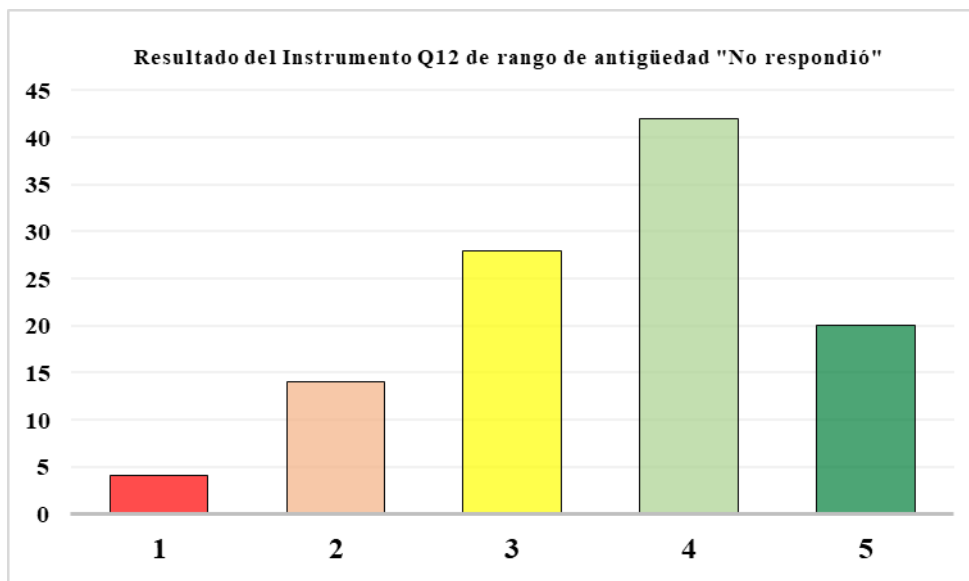
- El 87.50% está comprometidos
- El 8.33% no está comprometido
- El 4.17% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de antigüedad 10+ años se obtiene que, el 87.50% se encuentra comprometido, mientras que el 12.5% no lo está.

Tabla 42 Resultado Q12 de rango de antigüedad 10+ años

10+ años	Frecuencia	Porcentaje
1	1	4.17%
2	0	0.00%
3	2	8.33%
4	16	66.67%
5	5	20.83%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 27 Resultado Q12 de rango de antigüedad no respondió

Fuente: Elaboración propia

- El 57.41% está comprometido
- El 25.93% no está comprometido
- El 16.67% está activamente no comprometido

Al analizar el instrumento en general agrupándose en las respuestas en rango de antigüedad “no respondió” se obtiene que, el 57.41% se encuentra comprometido, mientras que el 42.60% no lo está.

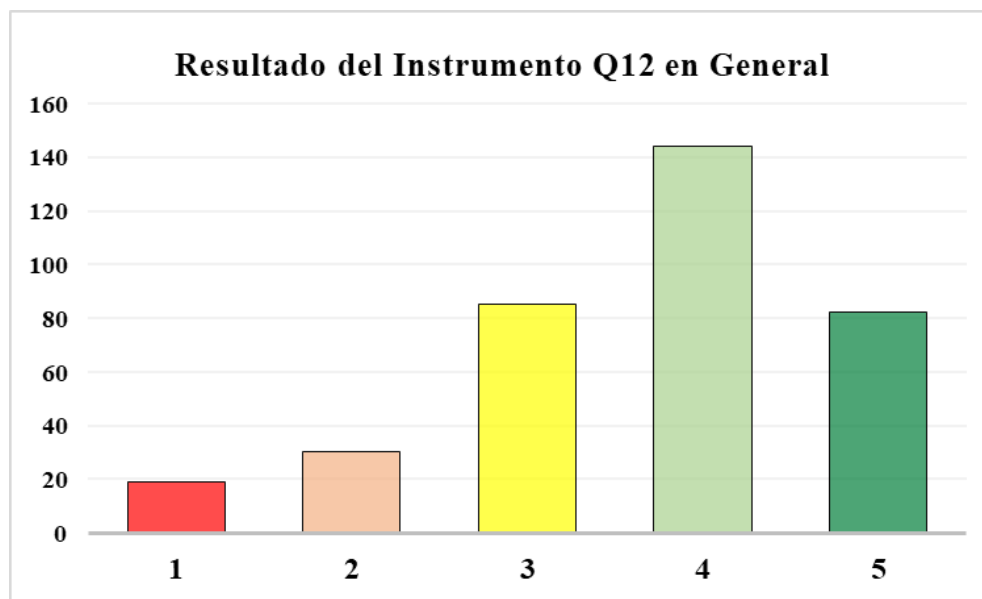
Tabla 43 Resultado Q12 de rango de antigüedad no respondió

No respondió	Frecuencia	Porcentaje
1	4	3.70%
2	14	12.96%
3	28	25.93%
4	42	38.89%
5	20	18.52%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de resultados en general

Figura 28 Resultado Q12 en general



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos como muestra la Figura 28, es que el 62.78% de los encuestados están comprometidos, el 23.61% no están comprometidos y el 13.61% están activamente no comprometidos. Esta información permite presentar propuestas de intervención considerando hallazgos identificados para mejorar los niveles de compromiso en el área evaluada.

Tabla 44 Resultado Q12 en general

General	Frecuencia	Porcentaje
1	19	5.28%
2	30	8.33%
3	85	23.61%
4	144	40.00%
5	82	22.78%
Total	360	100%

Fuente: Elaboración propia

4.3. Hallazgos

A partir del análisis de los datos obtenidos utilizando el instrumento de Q12 de Gallup aplicado en el área operativa de la empresa electrónica en Mexicali, B.C., se observaron varios hallazgos relevantes que reflejan las fortalezas y las áreas de oportunidad en relación con el compromiso laboral de los colaboradores.

1. Se obtuvo que el 63.4% de los colaboradores tienen claridad sobre lo que se espera en su trabajo. Esto tiene relación con lo que expone Robbins (2004), quien menciona que el compromiso se ve fortalecido cuando los colaboradores entienden sus objetivos y responsabilidades en su trabajo. Sin embargo, el 36.6% restante no tiene esta claridad, representando así una oportunidad para mejora, dando descripciones claras y comprensibles de sus tareas, organizando reuniones periódicas para discutir sobre talentos de cada uno, expectativas u objetivos futuros.
2. El 80% de los colaboradores mencionan contar con sus materiales y equipos necesarios para desempeñar su labor, concordando con los principios de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la que habla sobre la importancia de cubrir las necesidades básicas. Mientras que el 20% indica la falta de sus herramientas de trabajo.
3. En cuanto al reconocimiento laboral, se obtuvo que el 66.7% de los colaboradores no han recibido reconocimiento por su trabajo en los últimos siete días. Este resultado impacta negativamente, ya que representa una cantidad significativa y, si se consideran los estudios de Harter, Schmidt y Hayes (2002) que demuestran que la retroalimentación positiva impulsa el compromiso y la productividad, se entiende que la falta de reconocimiento podría estar afectando la motivación y rendimiento de los colaboradores.
4. El 73.3% de los encuestados perciben que sus opiniones sí son valoradas en su trabajo, mientras que el 26.6% no. Shuck y Wollard (2010) argumentan que cuando los colaboradores sienten que son escuchados, se fomenta un mayor sentido de pertenencia y compromiso organizacional.
5. El nivel de aprendizaje y crecimiento dentro de la empresa mostró como resultados en que el 50% consideran que tuvo oportunidades de desarrollarse en el último año

mientras que otro 50% no. Esto coincide con Maslach et al. (2001) que indican que la falta de desarrollo puede llevar al agotamiento laboral.

6. El género masculino obtuvo un 70.88% en el grupo de comprometido, el género femenino obtuvo un 60.90% en el grupo de comprometido, mientras que los que decidieron no poner cuál es su género obtienen un 57.51% en el grupo de comprometido.
7. Por rango de edad los colaboradores más jóvenes (18-29 años) obtienen un porcentaje de 58.33% comprometidos, un 25% no comprometido y 16.67% activamente no comprometido, esto sugiere que los jóvenes valoran las oportunidades de aprendizaje y crecimiento, lo dice la pregunta 12. Según Maslach et al. (2001), la falta de desarrollo puede contribuir al burnout, lo cual se refleja en su menor compromiso.
8. Por rango de antigüedad de 5-10 años el grado de compromiso es de 72.73%, el 18.18% no comprometido y el 9.09% activamente no comprometido, este grupo presenta mayor estabilidad y compromiso, lo que coincide con el modelo de compromiso afectivo de Meyer y Allen (1991).

En general, estos hallazgos principalmente destacan que se deben fortalecer en las áreas de reconocimiento, apoyo en el crecimiento y desarrollo profesional para de esta manera elevar el nivel de compromiso laboral en la empresa.

Capítulo V. Conclusión y recomendaciones

5.1 Conclusión

Derivado de los hallazgos encontrados se llega a una conclusión que ayuda a comprender el estado del compromiso laboral en la empresa, ya que, el objetivo de la investigación es evaluar el nivel de compromiso que los colaboradores poseen con la organización donde laboran. Los resultados obtenidos muestran que el 62.78% de los encuestados están comprometidos, el 23.61% no están comprometidos y el 13.61% están activamente no comprometidos.

5.1.1. Recomendación 1

El instrumento Q12 ofrece una estructura sencilla y asertiva para medir el compromiso laboral, pues revela problemas en específico que pueden ser atendidos de manera inmediata por los supervisores una vez aplicado el instrumento, a partir de ello se pueda dar el seguimiento de la siguiente manera:

- Para los encuestados que se encuentran en el 62.78% (Comprometidos) se pretende mantenerlos en este grupo, recomendando que los supervisores del área los hagan conscientes de sus fortalezas personales proporcionando información continua de esto. Coffman (2002) menciona una frase para los que están en el grupo de comprometidos: “Clear the path”, lo que dice es, despejar el camino para que el colaborador puede hacer lo que mejor sabe hacer sin distracciones innecesarias. Formar relación entre supervisores a líderes y líderes a operadores de producción, donde genere una confianza a la que su superior muestre interés en su éxito y crecimiento, una opción para el crecimiento es desafiar a los colaboradores en áreas donde sus talentos puedan ser utilizados, provocando satisfacción en ellos y en su trabajo.
- Para los encuestados que se encuentran en el 26.61%, Gallup (2002) aclara que este grupo no comprometido se encuentra en una fase de “en tránsito” lo que significa que están esperando a una oportunidad de convertirse en colaboradores comprometidos, por lo que se recomienda revisar lo que sus roles demanda y ver si realmente sus talentos encajan en su actividad, clarificar cuales son los indicadores de esos roles y si son aptos para cumplirlos, si se

ocupar mover, se debe mover a otros roles o actividades, usar el dialogo directo conociendo su sentir y llegando a la causa raíz de su problema. Coffman (2002) menciona que se debe medir el progreso a través de sus indicadores de trabajo, pero nunca midiendo directamente a la persona.

- Para los encuestados que se encuentran en el 13.61% (Activamente no comprometido), se recomienda a los supervisores y líderes identificar los colaboradores directamente que están en este porcentaje para llegar a la causa raíz del problema lo más posible, hablar con las personas involucradas, y ayudar a comprender en que se debe posicionar desde problema y cómo podemos llegar juntos a la solución, revisar si sus talentos encajan con el rol que desempeña, siendo lo más honestos posibles, y crear un ambiente de confianza para hablar como mejorar indicadores y después los pasos que se necesitan para obtener lo esperado.
- También existe áreas críticas que requiere de una respuesta pronta, como la falta de reconocimiento que afecta negativamente a la moral y satisfacción laboral, lo cual es apoyado por Boyd et al. (2011), quienes dicen que el reconocimiento frecuente mejorar el comportamiento positivo y la motivación.
- Además, la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento para la mitad de los empleados encuestados indica una necesidad de fomentar e implementar programas de capacitación. Contribuyendo a un mejor compromiso y al éxito de los objetivos de la empresa, como lo menciona Schaufeli (2002) que resaltan que el compromiso fomenta la innovación y un comportamiento proactivo para el desarrollo de las actividades laborales.
- Otro punto relevante es que los colaboradores perciben que sus opiniones son si tomadas en cuenta, otros sienten lo contrario. Por ello, fortalecer o mantener la cultura de escuchar a los trabajadores como lo hace actualmente la empresa es importante, ya que garantiza que se sientan que forman parte de las decisiones organizacionales como lo mencionan Collier y Esteban (2007).

5.1.2. Recomendación 2

Derivado de los resultados obtenidos del análisis por componentes que se observó en la Tabla 17 se muestra la agrupación de las preguntas del instrumento basadas las respuestas de los colaboradores. Permitiendo obtener la percepción que los colaboradores tienen con el instrumento, y de esta manera poder recomendar que conjunto de preguntas impactan significativamente, ofreciendo a los supervisores del área que, al darle seguimiento a una pregunta sobre que otras preguntas dará este impacto positivamente.

Componente 1 agrupa los siguientes ítems:

- **Q03** Hace lo que mejor sabe (0.780)
- **Q05** alguien se preocupa por mi (0.799)
- **Q06** Alguien alienta su desarrollo (0.748)
- **Q08** Misión y compromiso hacen sentir que soy importante (0.645)
- **Q02** Tengo el material y equipo para hacer mi trabajo (0.637)

Componente 2 agrupa los siguientes ítems:

- **Q11** Alguien ha hablado sobre mi progreso (0.845)
- **Q04** Reconocimiento o felicitación en los últimos 7 días (0.842)
- **Q07** Mis opiniones son contadas o escuchadas (0.723)
- **Q01** Se lo que se espera de mi en el trabajo (0.632)

Componente 3 agrupa los siguientes ítems

- **Q09** Comprometidos asociados en trabajar con calidad (0.816)
- **Q12** Oportunidad de crecer y desarrollarte (0.816)
- **Q10** Tengo un mejor amigo en el trabajo (0.401)

Se observó que en la pregunta Q10: Tiene un buen amigo en el trabajo se posicionaba en el componente 3 con una carga factorial de 0.401, descartándose, a esta población encuestada no impacta significativamente el tener un amigo en el trabajo, siendo esto independiente al nivel de compromiso.

Esta agrupación de componentes se realiza para ofrecer conclusiones al supervisor y líderes de área ayudando en saber sobre cuales impactan más, facilitando el seguimiento para aumentar el nivel de compromiso en su área de trabajo. El análisis factorial exploratorio se usó para ver la percepción de esta población que tienen hacia el instrumento, teniendo sus características particulares y no generalizando a la empresa, la información sobre esta recomendación solamente aplica para la población evaluada.

5.1.3. Recomendación 3

Incluir el nivel de compromiso medido por el instrumento de Gallup en los métricos del área, permitiendo monitorear este indicador. Medirlo constantemente ayudará a identificar tendencias en las preguntas, áreas de oportunidad y diseñar intervenciones personalizadas, Gallup (2020) argumenta que empresas con altos niveles de compromiso tienen aumentos significativos en productividad (18%), rentabilidad (16%), y satisfacción del cliente (12%), además de reducciones en ausentismo (37%) y defectos de calidad (41%).

- Esto resalta la importancia de medir el compromiso de forma regular para mantener estos beneficios. Harter, Schmidt y Hayes (2002), medir el compromiso frecuentemente permite a los líderes entender percepciones específicas de los colaboradores y diseñar estrategias para abordar necesidades particulares.
- Aplicar el instrumento Q12 de forma trimestral o semestral en el área para identificar cambios y tendencias.

5.2. Limitación del estudio y trabajo a futuro

En primer lugar, el tamaño de la muestra es pequeña, lo que limita la generalización, es recomendable que para futuros estudios se realicen con muestras más grandes, lo que aumentaría la generalización de los resultados. En segundo lugar, se requiere ampliar la investigación que contemple el análisis del estado inicial y que mediante sus resultados se implementen medidas de intervención, posteriormente analizar nuevamente y observar si hubo un aumento en el grado de compromiso en la empresa de caso de estudio. Este comparativo permitirá responder, si entre mayor sea el compromiso laboral genere menor ausentismo, menor rotación, mayor productividad, mayor calidad, mayor rentabilidad. En tercer lugar, estandarizar el aplicar el instrumento Q12 de manera trimestral identificando tendencias y casos particulares, además, establecer una meta del métrico del grado de compromiso.

Referencias bibliográficas

- Albdour, A. y Altarawneh, I., Employee compromiso and organizational commitment: Evidence from Jordan, *International Journal of Business*, 19(2), 192-212 (2014)
- Amstrong, M. (2012). *Amstrong's handbook of reward management practice* (4th ed.). Londres.
- Armstrong. (14 de enero de 2022). <https://www.armstrong.com.mx/soluciones/clima-cultura-y-compromiso/>
- Boyd, C., Bakker, A., Pignata, S., Winefield, A., Gillespie, N., Stough, C., (2011). 'A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics', *Applied Psychology: An International Review*, 60, 112-40.
- Canacindra. (29 de septiembre de 2017). La Industria Manufacturera. Obtenido de Canacindra Ensenada: <https://www.canacindraens.org/la-industria-manufacturera/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20algunos%20medios,y%20hul e%2C%20por%20nombrar%20algunas.>
- Collier, J., y Esteban, R., Corporate social responsibility and employee commitment, *Business ethics: a European review*, 16(1), 19-33 (2007)
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247.
- Coffman C (2002) *Siga esta ruta*. Ediciones Urano
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Durán, L. (02 de mayo de 2019). Confederación Patronal de la República Mexicana. Obtenido de Condiciones laborales en México: <https://coparmex.org.mx/condiciones-laborales-en-mexico/>
- Electrónicos - Mexicali EDC. (2023, May 26). Mexicali EDC. <https://mexicaliedc.com/electronicos/?lang=es>

- Sofía, A. (2021, October 5). Tasa de rotación de personal en México, ¿cómo mejorarla? Factorial. <https://factorial.mx/blog/tasa-rotacion-personal-mexico/?variant=original-new-design>
- Shuck, B., y Wollard, K., Employee compromise and HRD: A seminal review of the foundations, *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110 (2010)
- SPSS Statistics*. (2024, September 30). Ibm.com. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=view-variable-measurement-level>
- Maria José Bosch, María Paz Ruimallo, Mireia de las Heras, Gemma Palet, Gemma Riera. (2019). Informe; Índice de responsabilidad familiar Corporativa.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Gallup. (2020). The relationship between compromise at work and organizational outcomes.
- Gallup, G. H. (1976, Winter). Human needs and satisfactions: A global survey. *Public Opinion Quarterly*, 40(4), 459-467.
- Gallup, G. H., & Hill, E. (1959). *The secrets of long life*. New York: Bernard Geis.
- García, I., Hernández, J., Hernández, J., Rodríguez, H., & Paz, L. (2020). El Estrés laboral y su relación con el Compromiso Organizacional en trabajadores de una tienda de departamental. *International Journal of Business and Management Invention*, 1-9
- García, J. (26 de marzo de 2015). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/>: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee compromise, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S. (2009). Q12 meta-analysis: The relationship between compromise at work and organizational outcomes (Technical paper). Omaha, NE: Gallup.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S. (2024). Q12 meta-analysis: The relationship between compromise at work and organizational outcomes (Technical paper). Omaha, NE: Gallup.
- Hershfield, H., Mogilner, C., & Barnea, U. (2016). People Who Choose Time Over Money Are Happier. *Social Psychological and Personality Science*, Vol 7, Issue 7.
- Hernández, G. (20 de enero de 2020). ¿Cuál es el principal motivador laboral para los mexicanos en el 2020? Obtenido de Factor capital humano- El economista: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/cual-es-el-principal-motivador-laboral-para-los-mexicanos-en-el-2020/2020/01/>
- Imparcial, E. (09 de septiembre de 2020). Aumenta industria manufacturera su actividad en BC. Obtenido de el imparcial: <https://www.elimparcial.com/tijuana/dinero/Aumenta-industria-manufacturera-su-actividad-en-BC-20200909-0005.html>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 – 98.
- MACEY, W.H. and SCHNEIDER, B., 2008. The Meaning of Employee Compromise. *Industrial & Organizational Psychology*, 1(1), pp. 3-30.
- The Gallup Organization (1992-1999). Gallup Workplace Audit (Copyright Registration Certificate TX-5 080 066). Washington, D.C.: U.S. Copyright Office.
- Sinval, J., Marqués-Pinto, A., Queirós, C., y Marôco, J., Work Compromise among Rescue Workers: Psychometric Properties of the Portuguese UWES, *Frontiers in Psychology*, 8, 1-18 (2018)
- Secretaría de Economía. (2023). *Industria y Comercio*. Gob.mx. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/industria-y-comercio>

- Fleming, J.H., y Asplund, J., Human sigma, New York, Gallup (2007)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal compromise and discompromise work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P., Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422 (2001)
- Manjarrez Fuentes, N., Boza Valle, J., & Mendoza Vargas, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 2218-3620.
- Mayorga, V. M. (09 de febrero de 2020). Gestipolis. Obtenido de Satisfacción laboral, hacia una teoría mexicana de motivación: <https://www.gestipolis.com/satisfaccion-laboral-hacia-una-teoria-mexicana-de-motivacion/>
- Great Place to Work. (2024). *Certification Product Page*. Great Place to Work®. https://www.greatplacetowork.com/solutions/certification?utm_campaign=cp25.Br&utm_medium=paid&utm_source=google&utm_content=search-ad&utm_audience=prospect&utm_term=great%20place%20to%20work&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA_qG5BhDTARIsAA0UHSKduw0BU1EOH8NiEM-Sc34ssZdBQ1iThOBiEFXieOiHnSCSe_RVn74aAk9kEALw_wcB
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A, 177/192.

López, O., & Ibarra, M. (2019). Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas.

Anexos

Anexo 1.

Formato aplicado del instrumento Q12 en empresa caso de estudio (Fuente: Elaboración propia)

Encuesta Q¹² de Gallup

Área #XX

*Marcar con una para contestar cada pregunta

1.- Rango de edad	2.- Rango antigüedad	3.- Género
<input type="checkbox"/> 18-29 años	<input type="checkbox"/> 1-2 años	<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> 30-39 años	<input type="checkbox"/> 3-4 años	<input type="checkbox"/> Femenino
<input type="checkbox"/> 40-49 años	<input type="checkbox"/> 5-10 años	
<input type="checkbox"/> 50+ años	<input type="checkbox"/> 10+ años	

*Por favor marcar con una para contestar cada pregunta según la opción más apropiada

Preguntas		Respuestas				
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
Q1	Sabe usted lo que se espera en su trabajo.					
Q2	Tiene los materiales y equipos necesarios para hacer su trabajo correctamente.					
Q3	En el trabajo, tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer.					
Q4	En los últimos 7 días. Ha recibido reconocimiento o felicitación por hacer un buen trabajo.					
Q5	Su supervisor o alguien en el trabajo, se ha interesado en usted como persona.					
Q6	Alguien en el trabajo alienta su desarrollo como empleado.					
Q7	En su trabajo, sus opiniones son contadas o escuchadas.					
Q8	El propósito o la misión de su compañía, lo hace sentir que su trabajo es importante.					
Q9	Sus asociados compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.					
Q10	Tiene un buen amigo en el trabajo.					
Q11	En los últimos 6 meses, alguien del trabajo ha hablado sobre su progreso.					
Q12	En el último año, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en su trabajo.					