

**Universidad del Valle de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Departamento de Ingeniería Industrial**



**Determinación de los factores más influyentes en el aumento de  
compromiso organizacional y su relación con la productividad  
en una empresa farmacéutica**

**Trabajo de Graduación presentado por: Pablo Daniel Mayen  
Solórzano, para optar al grado de Licenciatura en  
Ingeniería Industrial**

**Guatemala  
2010**



**Determinación de los factores más influyentes en el aumento de  
compromiso organizacional y su relación con la productividad  
en una empresa farmacéutica**

**Universidad del Valle de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Departamento de Ingeniería Industrial**



**Determinación de los factores más influyentes en el aumento de  
compromiso organizacional y su relación con la productividad  
en una empresa farmacéutica**


**Trabajo de Graduación presentado por: Pablo Daniel Mayen  
Solórzano, para optar al grado de Licenciatura en  
Ingeniería Industrial**

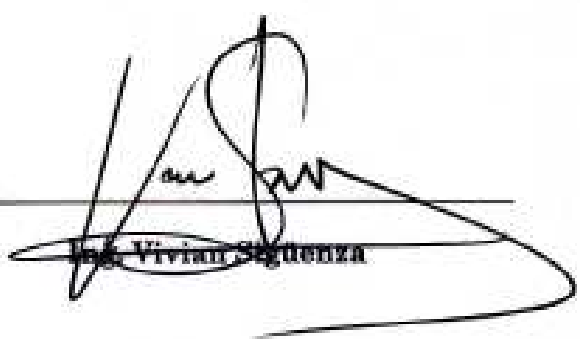
**Guatemala  
2010**

Vo.Bo. 

Asesor. Ing. Carlo Prato

**Tribunal examinador**

Vo. Bo.   
Ing. Estuardo Sierra

Vo. Bo.   
~~Ing. Vivian Seguenza~~

Vo. Bo.   
Ing. Carlo Prato

## ÍNDICE

Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	x
RESUMEN.....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>III. OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
A. General .....	3
B. Específicos.....	3
<b>IV. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
A. Compromiso organizacional .....	4
1. Ventaja competitiva .....	4
2. Compromiso organizacional como ventaja competitiva .....	5
B. Reducción de costos de entrenamiento y reclutamiento.....	5
C. Aumento de productividad .....	5
D. El poder del empleado .....	5
E. Tipos de empleados según el compromiso organizacional.....	6
1. Empleados comprometidos .....	6
2. Empleados no comprometidos.....	6
3. Empleados activamente desligados.....	6
F. Formas de mejorar el compromiso organizacional.....	7
1. Las 10C's .....	7
2. Aumento salarial .....	9
G. Escala de compromiso organizacional Utrech.....	10
1. Vigor.....	10
2. Dedicación .....	10
3. Absorción.....	10
H. Escala de Máxima Diferencia.....	11
I. Situación actual.....	11
J. Misión y visión de la empresa .....	12
1. Misión.....	12
2. Visión.....	12

K.	Organigrama de la empresa.....	12
L.	Descripción general de los departamentos de la empresa.....	13
1.	Departamento de ventas.....	13
2.	Departamento de mercadeo.....	13
3.	Departamento de call center.....	14
4.	Departamento de créditos y cobros.....	14
5.	Departamento de distribución.....	14
6.	Departamento de importaciones.....	15
7.	Departamento de inventarios.....	15
<b>V.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>16</b>
A.	Sujetos.....	16
B.	Instrumento.....	17
1.	Medición en el nivel de compromiso.....	17
2.	Factores que aumentan el nivel de compromiso.....	18
3.	Factores demográficos.....	19
C.	Recolección de datos.....	20
<b>VI.</b>	<b>DISCUSIÓN Y RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
A.	Nivel de compromiso en la empresa.....	23
B.	Factores que aumentan el nivel de compromiso en la empresa.....	25
C.	Nivel de compromiso según la edad del empleado.....	26
D.	Nivel de compromiso según el tiempo de laborar en la empresa.....	27
F.	Nivel de compromiso por departamento.....	28
G.	Factores influyentes en el aumento del nivel de compromiso por departamento.....	31
H.	Compromiso y productividad.....	33
1.	Compromiso y productividad en ventas.....	35
2.	Compromiso y productividad de mercadeo.....	36
3.	Compromiso y productividad de call center.....	36
4.	Compromiso y productividad de créditos y cobros.....	37
5.	Compromiso y productividad de distribución.....	37
6.	Compromiso y productividad de importaciones.....	38
7.	Compromiso y productividad de inventarios.....	38

<b>VII. ESTRATEGIAS .....</b>	<b>39</b>
A. Estrategia para ventas.....	39
B. Estrategia para mercadeo .....	40
C. Estrategia para call center .....	41
D. Estrategia para créditos y cobros .....	42
E. Estrategia para distribución .....	44
F. Estrategia para importaciones .....	45
G. Estrategia para inventarios .....	45
<b>VIII. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>47</b>
A. Beneficio.....	48
B. Costos.....	49
i. Costo del convivio.....	49
ii. Costos de charlas motivacionales .....	49
iii. Costo de capacitaciones.....	50
iv. Bonos .....	50
v. Cenas.....	50
vi. Materiales .....	51
vii. Análisis de costos .....	51
C. Flujo de efectivo.....	54
D. Evaluación del proyecto.....	54
<b>IX. CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>X. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>XII. ANEXOS .....</b>	<b>59</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 01.</b> Género de los empleados.....	16
<b>Tabla 02.</b> Edad de los empleados.....	16
<b>Tabla 03.</b> Tiempo laborado de los empleados.....	16
<b>Tabla 04.</b> Departamentos .....	16
<b>Tabla 05.</b> Diecisiete factores para determinar el nivel de compromiso .....	18
<b>Tabla 06.</b> Factores que aumentas en nivel de compromiso.....	18
<b>Tabla 07.</b> Criterio del nivel de compromiso.....	23
<b>Tabla 08.</b> Nivel de compromiso de la empresa .....	24
<b>Tabla 09.</b> Factores influyentes en el aumento del compromiso en la empresa .....	26
<b>Tabla 10.</b> Nivel de compromiso, según la edad del empleado.....	26
<b>Tabla 11.</b> Nivel de compromiso, según el tiempo de laborar en la empresa.....	27
<b>Tabla 12.</b> Nivel de compromiso ventas .....	30
<b>Tabla 13.</b> Nivel de compromiso mercadeo .....	30
<b>Tabla 14.</b> Nivel de compromiso call center.....	30
<b>Tabla 15.</b> Nivel de compromiso créditos y cobros.....	30
<b>Tabla 16.</b> Nivel de compromiso distribución .....	30
<b>Tabla 17.</b> Nivel de compromiso importaciones.....	31
<b>Tabla 18.</b> Nivel de compromiso inventarios .....	31
<b>Tabla 19.</b> Factores influyentes ventas.....	32
<b>Tabla 20.</b> Factores influyentes mercadeo.....	32
<b>Tabla 21.</b> Factores influyentes call center.....	32
<b>Tabla 22.</b> Factores influyentes créditos y cobros.....	32
<b>Tabla 23.</b> Factores influyentes distribución.....	32
<b>Tabla 24.</b> Factores influyentes importaciones.....	33
<b>Tabla 25.</b> Factores influyentes inventarios .....	33
<b>Tabla 26.</b> Compromiso y productividad laboral .....	34
<b>Tabla 27.</b> Relación entre nivel de compromiso y la productividad por departamento	35
<b>Tabla 28.</b> Nivel de compromiso vs. cumplimiento de metas .....	47
<b>Tabla 29.</b> Beneficio obtenido debido al aumento de compromiso por departamento...	48

<b>Tabla 30.</b> Beneficio total debido al aumento del nivel de compromiso .....	49
<b>Tabla 31.</b> Resumen de las estrategias a seguir por departamento.....	51
<b>Tabla 32.</b> Costo de aumentar el nivel de compromiso para ventas .....	51
<b>Tabla 33.</b> Costo de aumentar el nivel de compromiso para mercadeo.....	52
<b>Tabla 34.</b> Costo de aumentar el nivel de compromiso para call center .....	52
<b>Tabla 35.</b> Costo de aumentar el nivel de compromiso para créditos y cobros .....	52
<b>Tabla 36.</b> Costo de aumentar el nivel de compromiso para distribución.....	52
<b>Tabla 37.</b> Costo de aumentar el nivel de compromiso para importaciones .....	53
<b>Tabla 38.</b> Costo de aumentar el nivel de compromiso para inventarios.....	53
<b>Tabla 39.</b> Resumen de costos para aumentar el nivel de compromiso .....	53
<b>Tabla 40.</b> Flujo de efectivo .....	54
<b>Tabla 41.</b> Evaluación del proyecto.....	55

## Índice de figuras

<b>Figura 01.</b> Ejemplo de medición del nivel de compromiso.....	22
<b>Figura 02.</b> Nivel de compromiso de los empleados .....	24

## RESUMEN

En Guatemala existe el índice de compromiso laboral, pero solo algunas empresas lo conocen. Los efectos de empleados no comprometidos y activamente desligados también generan altos costos a las empresas guatemaltecas.

Muchos de los gerentes de empresas guatemaltecas luchan cada día para que sus empleados se sientan identificados con la misión de cada empresa, de tal manera que realicen su labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso están agregando valor. Muchas empresas han obviado la importancia del capital humano, perdiendo así oportunidades para mejorar su rentabilidad. El nivel de compromiso laboral depende mucho del rol de la empresa en la cual se esté midiendo. Pero, ¿cuál es la forma más influyente para mejorar el nivel de compromiso de los empleados con su empresa?

Este trabajo de graduación pretende responder a esta pregunta. Primero se va calibrar una metodología para medir el nivel de compromiso organizacional. Esta metodología estándar permitirá medir el nivel de compromiso laboral cada año permitiendo así analizar la efectividad de varias estrategias para mejorar el nivel de compromiso organizacional; además se medirá si el nivel de compromiso varía según los factores demográficos. Segundo, a través de una encuesta se medirán las preferencias de los empleados para aumentar su compromiso con la empresa y así poder determinar los factores más influyentes en el aumento de compromiso organizacional y su relación con la productividad. Estos factores dictarán las estrategias a seguir para aumentar el nivel de compromiso de los empleados en la empresa.

Estas estrategias representan beneficios para la empresa, pero es necesaria una inversión para llevarlas a cabo, es por ello que se evaluará la rentabilidad del proyecto para determinar si es rentable invertir en el mismo o no lo es.

## I. INTRODUCCIÓN

La motivación y el compromiso organizacional es una de las principales preocupaciones tratadas en las empresas hoy en día, debido a que el recurso humano representa el mayor capital en cada una de ellas.

Algunas personas dicen que el compromiso es sólo un esfuerzo discrecional, mientras que otros dicen que es todo acerca de la conservación o la productividad, y algunos otros dicen que es sólo un resultado en una encuesta. "Compromiso de los empleados es acerca de la conexión." (Fox 2010). La conexión tiene tres principios: Racionales, emocionales y motivacionales. El empleado contratado entiende lo que él o ella debe hacer para agregar valor a la empresa, tiene un sentido de orgullo, vive la misión de la empresa, y está dispuesto a poner los pensamientos y sentimientos discretos por el esfuerzo en la acción. (Fox 2010). El compromiso de los empleados en una empresa irá en aumento a medida que las organizaciones ofrezcan a su capital humano un equilibrio que logre el beneficio común, es decir, que los empleados no percibirán su trabajo como una obligación sino como una oportunidad de poder desarrollarse dentro de la empresa.

Este estudio se realizó en una empresa enfocada en el mercado de las medicinas a través de la importación y distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional. Es una empresa que distribuye productos de treinta y cuatro diferentes casas farmacéuticas (laboratorios) como Bayer, Abbott, Genoma Lab, Grupo Farm, Zéneca, Omron, Pasma, Roche, London, Valeant, Leo, entre otras.

La problemática que se tiene actualmente es que no se conoce el nivel de compromiso de los empleados en la empresa y tampoco su relación con la productividad de la misma. Es por ello que este estudio está enfocado en determinar el nivel de compromiso de la empresa e identificar los factores más influyentes para aumentarlo. Lo anterior es necesario para encontrar la relación existente entre el nivel de compromiso y la productividad de cada departamento de la empresa.

## II. JUSTIFICACIÓN

La idea de determinar los factores más influyentes en el aumento del nivel de compromiso organizacional en la empresa surge cuando el departamento de Recursos Humanos ve necesario implementar un proyecto en el cual se pueda medir el nivel de compromiso de cada empleado para poder establecer la relación existente entre productividad y el compromiso organizacional.

La empresa farmacéutica donde se llevará a cabo este proyecto cuenta con empleados comprometidos, no comprometidos y desligados de la empresa. A pesar de un reclutamiento intenso y meticuloso llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos, existe una gran cantidad de empleados no comprometidos y desligados de la empresa, representando un gran costo adicional. Es por eso que el departamento de Recursos Humanos ve necesario implementar un proyecto en el cual se pueda medir el nivel de compromiso organizacional e identificar los factores que influyen en el aumento del mismo. Con este proyecto, la empresa planea monitorear año con año el nivel de compromiso organizacional y la efectividad de ciertas estrategias para mejorarlo. A largo plazo se espera incrementar la productividad laboral de la empresa, aumentando así su rentabilidad.

### **III. OBJETIVOS**

#### **A. General**

Determinar los factores más influyentes en el aumento de compromiso organizacional para poder medir la relación existente entre productividad y compromiso organizacional en la empresa farmacéutica.

#### **B. Específicos**

1. Medir el compromiso organizacional de los empleados de la empresa farmacéutica para identificar a los empleados comprometidos, no comprometidos, y activamente desligados de la misma.
2. Determinar el compromiso organizacional y medir su relación existente con la productividad de cada departamento con el fin de identificar los departamentos más improductivos.
3. Medir las preferencias de los empleados en cuanto a factores que pueden aumentar su compromiso organizacional.
4. Determinar los factores más influyentes en el aumento de compromiso organizacional a nivel empresa y por departamentos y su rango comparativo con la bolsa de salarios.
5. Diseñar estrategias de motivación en función de los factores más influyentes en el aumento de compromiso organizacional.

## IV. MARCO TEÓRICO

### A. Compromiso organizacional

El compromiso de los empleados refleja qué tan emocional e intelectualmente estos mismos se encuentran involucrados con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa (Jiménez 2007).

El compromiso es un camino de doble vía entre la organización y el empleado. El compromiso es un elemento muy importante en las organizaciones debido a que existe una fuerte relación entre el nivel de compromiso de los empleados y otros aspectos claves como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación, la retención, la satisfacción, la permanencia y la lealtad de los clientes asimismo como la rentabilidad de la empresa (Jiménez 2007), esto hace que los empleados comprometidos puedan generar una ventaja competitiva para cualquier empresa (Seijts y Crim 2006).

**1. Ventaja competitiva.** Actualmente las compañías tratan de conseguir una ventaja competitiva en todos sus negocios. La ventaja competitiva se puede definir como todo factor que permite que la organización diferencie su producto o servicio de los de sus competidores, con el objeto de aumentar su participación en el mercado. Existen varias formas de conseguir una ventaja competitiva, una de ellas es el liderazgo en costos, que quiere decir que la empresa pretende convertirse en el líder de una industria en razón de sus bajos costos. La diferenciación es otra estrategia competitiva. En caso de una estrategia de diferenciación, la empresa pretende ser única en su industria en algunas dimensiones que los compradores valoran mucho (Dessler 2001).

**2. Compromiso organizacional como ventaja competitiva.** Una ventaja competitiva se puede conseguir por medio de una fuerza laboral de gran calidad, la cual permite a las organizaciones competir con base en la capacidad de respuesta ante el mercado, calidad de los productos, servicios, y productos diferenciados (Dessler 2001). El compromiso organizacional provee a la organización una ventaja competitiva debido a que el compromiso en los empleados genera mayores resultados a un nivel de mejor calidad que el de los empleados no comprometidos.

### **B. Reducción de costos de entrenamiento y reclutamiento**

Los empleados comprometidos también permanecen por más tiempo en la empresa, reduciendo así los costos de entrenamiento y reemplazo. Estas eficiencias, se transforman en ganancias para la empresa.

### **C. Aumento de productividad**

Los empleados comprometidos proveen más de lo que se espera de ellos, la calidad de su trabajo y el trabajo realizado por hora laboral es muy marcada en comparación de un empleado no comprometido, esto permite que la calidad de los productos o servicios realizados sean hechos en el menor tiempo posible con una mayor calidad lo que permite generar relaciones más fuertes con los clientes, conduciendo así a una mayor retención de clientes, que representa mayores ganancias y crecimiento para la empresa (Fleming, Coffman, y Harter 2005)

### **D. El poder del empleado**

Es vital poder lograr la permanencia del empleado en la organización y esto solo se logra comprometiendo al empleado. Mantener al empleado comprometido hace que éste desarrolle su potencial, dedique su empeño a realizar sus actividades y se mantenga enfocado en lo que hace. No tener al empleado comprometido hace que su enfoque y sus esfuerzos se desvíen en la búsqueda de nuevos trabajos. Hoy en día y debido a la apertura de nuevas organizaciones y el desarrollo de nuevos

puestos de trabajo los empleados tienen más opciones de poder dejar de laborar en una organización y poder empezar a laborar en otra, esto permite que los empleados tengan más probabilidades de construir un portafolio de habilidades y de competencias que les permita desarrollarse en diferentes organizaciones.

### **E. Tipos de empleados según el compromiso organizacional**

El capital humano se puede caracterizar por tres tipos de empleados: comprometidos, no comprometidos, y activamente desligados de la empresa.

**1. Empleados comprometidos.** Un empleado comprometido es una persona que está totalmente involucrado y entusiasmado con su trabajo y además esta emocionalmente conectado con la organización. Para estar totalmente comprometido, un empleado debe ser atraído e inspirado por su trabajo, debe estar entregado al mismo y debe estar fascinado con lo que hace. Ellos usan sus talentos, desarrollan relaciones productivas, y multiplican su eficacia a través de esas relaciones. Este tipo de empleados impulsan la innovación y mueven su organización hacia adelante (Fox 2010).

**2. Empleados no comprometidos.** Los empleados que no están comprometidos con la organización no son necesariamente negativos o positivos sobre su empresa. Básicamente, tienen una actitud de esperar y ver qué actitud pueden tomar hacia su trabajo, su jefe, y sus compañeros de trabajo. Se quedan en un extremo con el fin de no comprometerse. Los empleados no comprometidos esencialmente están desconectados de la empresa, trabajando horas pero sin energía y pasión (Fox 2010).

**3. Empleados activamente desligados.** Los empleados activamente desligados están no solo inconformes con su trabajo, sino también demuestran su insatisfacción con los demás empleados. Cada día, estos empleados erosionan los logros de los empleados comprometidos (Fox 2010).

Empleados no comprometidos y activamente desligados representan altos costos. El índice de Compromiso Organizacional generado por Gallup en 2009 demuestra que 33 por ciento de los empleados en Estados Unidos están comprometidos con su empresa. Un 49 por ciento no están comprometidos y un por ciento están totalmente desligados de sus empresas. Los dos últimos grupos representan costos anuales de hasta \$350 mil millones a las empresas Estadounidenses (Fox 2010).

## **F. Formas de mejorar el compromiso organizacional**

Diversos estudios han demostrado que existen varias formas de comprometer a los empleados de una organización y que existen diez factores claves que son los que más motivan a un empleado, estos factores son las llamadas 10C's.

**1. Las 10C's.** Las 10C's para aumentar el nivel de compromiso son: Conexión, Carrera, Claridad, Comunicar, Congratular, Contribuir, Controlar, Colaborar, Credibilidad, Confianza. Un décimo primer factor se ha incluido entre los diez antes mencionados y es un factor que no ha sido evaluado antes, es el aumento salarial. A continuación se describe cada uno de ellos.

**a. Conexión.** Los empleados de toda organización deben percibir que son valorados por sus líderes o directivos, esto provocará que exista una estrecha relación entre ambos, si dicha relación se rompe, ninguna cantidad de beneficios podrá persuadir al empleado para que pueda realizarse en los niveles superiores. El compromiso organizacional es un reflejo directo de cómo los empleados de la organización perciben la relación con el jefe (Seijts y Crim 2006).

**b. Carrera.** Los líderes deben ofrecer un trabajo lleno de retos, significado y con oportunidades de crecimiento, ya que los empleados. Los buenos líderes desafían a sus empleados pero al mismo tiempo deben inculcar la confianza de que los retos son alcanzables. No darles a los empleados la oportunidad de crecer dentro de la organización así como no transmitirle todos los conocimientos y brindarles las herramientas necesarias para tener éxito no es ético ni de motivación lo cual puede conducir al estrés, frustración y en definitiva, la falta de compromiso del empleado hacia la organización (Seijts y Crim 2006).

**c. Claridad.** La claridad no siempre es evidente, la claridad sobre lo que la organización representa, lo que quiere lograr, y como los empleados pueden contribuir al éxito de la organización. Por ello es necesario que los líderes puedan transmitir a sus empleados una misión y visión clara de la organización. Las personas quieren entender la misión y la visión que el liderazgo de alto nivel tiene para la organización y las metas que cada uno de los jefes de departamento tienen para la división, unidad o equipo de trabajo. El éxito en la vida y en las organizaciones es en gran medida, determinado por cómo los individuos son claros acerca de sus metas y lo que realmente se quiere lograr, es por ello que los empleados necesitan entender cuáles son los objetivos de la organización, por qué dichos objetivos son importantes y cuál es la mejor forma de alcanzarlos (Seijts y Crim 2006).

**d. Comunicar.** Es importante que los empleados tengan claras sus expectativas del papel que juegan dentro de la empresa y que los líderes puedan retroalimentar el desempeño de los empleados, lo cual se convierte en una herramienta positiva y constructiva. Los buenos líderes establecen procesos y procedimientos que ayudan a los empleados a dominar las tareas más importantes y facilitan el logro de la meta. Los líderes deben trabajar a diario para mejorar las

habilidades de su gente y crear pequeños triunfos que ayuden a los empleados a dar lo mejor de sí (Seijts y Crim 2006).

**e. Congratular.** Diversos estudios que se han realizado muestran una y otra vez que los empleados reciben una respuesta inmediata cuando su desempeño es pobre o por debajo de las expectativas esperadas, no obstante el reconocimiento y las felicitaciones para estos mismo es poco común, es por ello que para tener empleados comprometido el líder debe reconocer y elogiar el buen trabajo de sus empleados (Seijts y Crim 2006).

**f. Contribuir.** Los empleados necesitan saber que sus esfuerzos importan y que contribuyen al éxito de la organización (Seijts y Crim 2006).

**g. Controlar.** Es importante que los empleados puedan tener cierto grado de control a través del empowerment, lo cual es una iniciativa que envuelve al empleado en la toma de decisiones a nivel de tarea (Seijts y Crim 2006).

**h. Colaborar.** Los líderes son los constructores de equipos y son los responsables de fomentar la confianza y el apoyo, ya que diversos estudios demuestran que cuando los empleados trabajan en equipo y tienen la confianza y el apoyo de los miembros de su equipo superan a los equipos e individuos que carecen de buenas relaciones.

**i. Credibilidad.** Los líderes deben esforzarse por mantener una reputación en la empresa y demostrar valores éticos. Los empleados quieren estar orgullosos de sus trabajos, de su rendimiento y de su organización (Seijts y Crim 2006).

**j. Confianza.** Es vital que los líderes de las organizaciones puedan ayudar a generar confianza en la organización y que los empleados puedan confiar en los valores éticos de la empresa (Seijts y Crim 2006).

**2. Aumento salarial.** Un factor no incluido dentro de las 10C's antes mencionadas es el aumento salarial sin embargo es un factor importante para poder mejorar el compromiso organizacional, debido a que un empleado percibe a través de ello su recompensa al esfuerzo y a la dedicación realizada hacia la organización. El aumento salarial permite que el empleado se comprometa más y se esfuerce más con el fin de conseguir mejores resultados y por ende nuevos aumentos (Seijts y Crim 2006).

## **G. Escala de Compromiso Organizacional Utrech**

La escala de Compromiso Organizacional Utrech es una escala utilizada con gran éxito para medir el nivel de compromiso organizacional. A través de diecisiete afirmaciones se los siguientes tres aspectos. (Schaufeli, Bakker, y Salanova 2006)

### **1. Vigor**

- En mi trabajo, me siento lleno de energía.
- En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso
- Cuando me levanto por las mañanas me siento motivado a ir al trabajo
- Puedo seguir trabajando por largos periodos de tiempo
- En mi trabajo estoy mentalmente resistente
- En mi trabajo yo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien

### **2. Dedicación**

- Encuentro mi trabajo lleno de significado y propósito
- Estoy entusiasmado con mi trabajo
- Mi trabajo me inspira.
- Me siento orgulloso del trabajo que realizo
- Para mí, el trabajo es un reto

### **3. Absorción**

- El tiempo vuela cuando estoy trabajando
- Cuando estoy trabajando se me olvida lo que tengo a mi alrededor
- Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente
- Estoy inmerso en mi trabajo
- Me dejo llevar cuando estoy trabajando
- Es difícil desprenderme de mi trabajo

El aspecto de vigor se refiere a los altos niveles de energía de los empleados, es el entusiasmo con el cual el empleado enfrenta cada situación en el trabajo, no se cansan con las actividades que se les asignan.

El aspecto de dedicación se refiere a los altos niveles de entusiasmo y orgullo que el trabajador percibe de su trabajo.

El aspecto de absorción se refiere a estar totalmente inmerso en el trabajo, el empleado se deja llevar por su trabajo y al empleado le es muy difícil desprenderse del mismo.

### **H. Escala de Máxima Diferencia**

La Escala de Máxima Diferencia es un desarrollo reciente en el análisis estadístico. Se trata de un método comparativo, donde los encuestados muestran conjuntos de elementos y se les pide elegir al más y menos importante, en cada juego de preguntas.

El uso de la Escala de Máxima Diferencia (Max-Diff) como un método en el diseño de las encuestas puede garantizar resultados más útiles en la investigación de preferencias. Es un método comparativo, basado en la importancia que deja de lado los problemas relacionados con las escalas de importancia tradicional.

## **I. Situación actual**

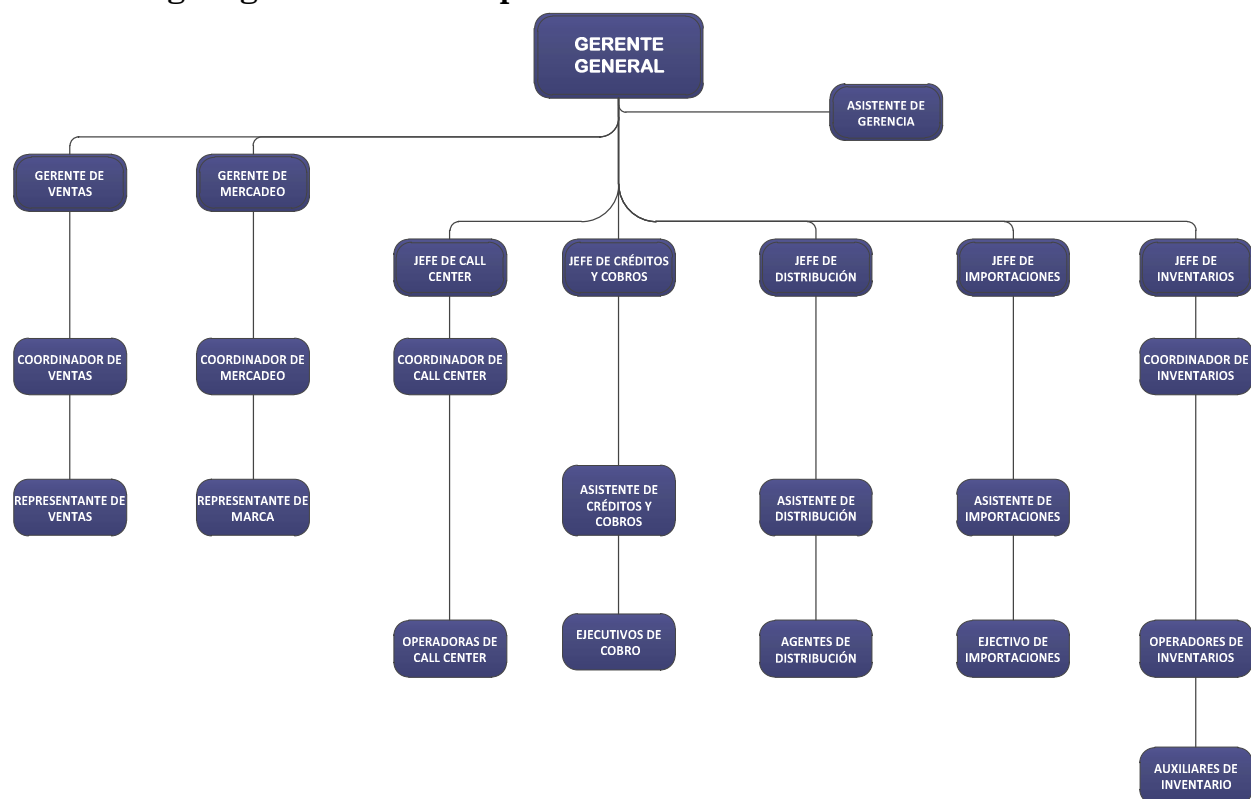
La empresa es 100 % guatemalteca con una trayectoria de más de 50 años que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos. Cuenta con operaciones en los canales de farmacia, hospitales, supermercados, y tiendas de conveniencia garantizando la cobertura en toda la república. Los socios comerciales, representados por Compañías Farmacéuticas de Investigación garantizan la calidad y seguridad de los productos distribuidos en el mercado guatemalteco.

## **J. Misión y visión de la empresa**

**1. Misión.** Distribuir y comercializar productos de alta calidad para el cuidado de la salud y la nutrición, accesible a nuestros clientes a través de un equipo de trabajo altamente calificado, que brinde excelente servicio y satisfaga las necesidades del consumidor, proveedores y accionistas.

**2. Visión.** Ser el distribuidor y comercializador más importante para nuestros clientes y proveedores, por los valores corporativos, servicio, eficiencia, trato justo y la experiencia que nos caracteriza.

## K. Organigrama de la Empresa



## L. Descripción general de los departamentos de la empresa

1. **Departamento de ventas.** El departamento de ventas está formado por el Gerente de Ventas, dos Coordinadores de Ventas y catorce Representantes de Ventas lo cual hace un total de diecisiete empleados para este departamento. El departamento trabaja en conjunto para lograr cumplir con la meta establecida a través de la venta de medicina de diferentes laboratorios y es por ello que constantemente se está midiendo su productividad a través del indicador de *cumplimiento de ventas*, este indicador muestra la relación entre la venta neta total y el presupuesto establecido. El presupuesto lo establece la gerencia en base a las ventas históricas, información de mercadeo y un porcentaje de crecimiento del 5%. La venta neta total se determina con la siguiente fórmula:

## Ventas Neta Total = $\Sigma$ Venta Bruta - $\Sigma$ Descuentos

En donde la venta bruta es la venta realizada y los descuentos son las ofertas y descuentos que se han realizado.

**2. Departamento de mercadeo.** El departamento de mercadeo está conformado por el Gerente de Mercadeo, un Coordinador de Mercadeo y ocho Representantes de Marca, en total son diez empleados que lo conforman. Los Representantes de Marca realizan promociones solo sobre una marca o laboratorio en específico. Actualmente son treinta y cuatro laboratorios representados por la empresa.

La productividad del departamento de mercadeo se mide con base al indicador de *cumplimiento del market share*. El market share se obtiene a través de una empresa llamada IMS que se dedica a la recolección de información del mercado, esta empresa conoce el total del mercado para cada uno de los laboratorios y la participación que tiene la empresa en cada uno de ellos, estos laboratorios representan las marcas que distribuye esta empresa. Por ejemplo, para el laboratorio Abbott Far, la empresa tiene una participación del 50% en el mercado. Este 50% se convierte en el 100% para la empresa, el indicador de cumplimiento indica que porcentaje se ha logrado cubrir de la participación total.

**3. Departamento de call center.** Diecisiete empleados son los que conforman al departamento de call center, liderando al departamento se encuentra el Jefe de call center, abajo del mismo se encuentra el Coordinador de call center y por último quince operadoras de call center. La función de este departamento es la de atender llamadas de los clientes, promocionar algún producto en especial y vender a través de realizar llamadas a nuevos clientes o clientes ya existentes. La productividad del departamento de call center se mide por medio del indicador de *Ticket Promedio*, este indicador muestra la relación entre el total en ventas realizadas y el total de llamadas realizadas.

**4. Departamento de créditos y cobros.** El departamento de Créditos y Cobros está formado por un Jefe de créditos y cobros, el Asistente de créditos y cobros y cinco Ejecutivos de Cobro, en total son diecisiete empleados los que conforman a este departamento. La función de este departamento es coordinar todos los cobros para los clientes que aún tienen cuentas pendientes por pagar. La productividad de este departamento se mide por el monto total cobrado durante un periodo, para ello el departamento se apoya en el indicador de *cumplimiento de cobro*, este indicador se obtiene por medio de la relación entre el saldo cobrado y el saldo meta a cobrar.

**5. Departamento de distribución.** La empresa cuenta con una flotilla de seis paneles las cuales son utilizadas para transportar el producto a los clientes, para facilitar la carga y descarga de producto en la empresa existe un área específica para ello, llamada área de distribución. El departamento lo conforma el Jefe de distribución junto con su Asistente y trece Agentes de distribución.

La productividad del empleado en este departamento se mide por medio del indicador llamado *Porcentaje de No Utilización*. Este indicador muestra el porcentaje de tiempo en el cual el empleado no está siendo productivo para la empresa y el porcentaje que no lo está siendo. El *porcentaje de No Utilización* se determina dividiendo el tiempo real utilizado en horas de trabajo dentro del tiempo total que se debía haber trabajado. El tiempo real utilizado es el tiempo desde que el empleado recibe la factura para cargar la panel y salir de la empresa para entregar el productos hasta que retorna nuevamente a la empresa.

El empleado debe esperar a recibir una nueva factura y mientras lo hace se considera que el empleado no está siendo utilizado.

**6. Departamento de importaciones.** El departamento de importaciones, es el departamento menos numeroso dentro la empresa, éste está formado únicamente por el Jefe de importaciones, el Asistente de importaciones y el Ejecutivo de importaciones. Actualmente el departamento no cuenta con indicadores que midan la productividad del mismo.

**7. Departamento de inventarios.** Inventarios es el departamento más numeroso de la empresa, está conformado por un Jefe de inventarios, un Coordinador de inventarios, diez Operadores de inventario y ocho Auxiliares de inventarios, los cuales hacen un total de veintiún empleados en este departamento. La productividad en este departamento se mide con base a las horas extra generadas por los Operadores y los Auxiliares. La hora extra representa un costo adicional para el departamento y por ende para la empresa, lo ideal es no generar horas extras. Generar horas extras es un indicio de que no se está cumpliendo con la meta asignada durante las horas de trabajo.

## V. METODOLOGÍA

### A. Sujetos

El universo del estudio lo conforman noventa empleados los cuales son la clave principal para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

A continuación se detallan datos demográficos de relevancia como edad, genero, departamento y tiempo que llevan laborando para todos los sujetos del universo.

**Tabla 01.** Género de los empleados

Género	Empleados
Mujeres	57 %
Hombres	43 %

**Tabla 03.** Tiempo laborado de los empleados

Tiempo laborado	Empleados
< 2 años	38 %
3-5 años	34 %
5-10 años	20 %
>10 años	17 %

**Tabla 02.** Edad de los empleados

Edad	Empleados
< 25 años	23 %
25 a 34 años	43 %
35 a 44 años	18 %
45 a 54 años	12 %
55 a 64 años	2 %
> 65 años	1 %

**Tabla 04.** Departamentos

Edad	Empleados
Inventarios	23 %
Ventas	19%
Call center	19 %
Distribución	17%
Mercadeo	11%
Créditos y Cobros	8%
Importaciones	3%

## **B. Instrumento**

**1. Medición en el nivel de compromiso.** Se utilizará una metodología estándar llamada la Escala de Compromiso organizacional Utrecht la cual ha sido utilizada con gran éxito para medir el compromiso organizacional en varios países (Schaufeli, Bakker, y Salanova 2006). Esta metodología consiste en que el empleado asigne una escala a diecisiete afirmaciones la cual va de cero a seis, tomando como cero la opción de “nunca” y seis la opción de “siempre”. La medición en el nivel de compromiso organizacional es el promedio de las escalas asignadas a las diecisiete afirmaciones.

Para medir el nivel de compromiso, el empleado ha tenido que escoger una sola opción dentro de siete posibles opciones. En un escenario pesimista, la nota más baja que puede obtener un empleado es cero (0), por otro lado, en un escenario optimista, la nota más alta que puede obtener un empleado es de ciento dos (102), esta nota representa el nivel de compromiso para cada empleado. El nivel de compromiso ya sea para la empresa, un departamento o un factor demográfico en específico, se obtiene a partir de un promedio simple en el nivel de compromiso de cada empleado.

La teoría no indica que exista un nivel de compromiso mínimo para los empleados comprometidos, no comprometidos y activamente desligados de la empresa. Existen empresas estrictas en este sentido, y no permiten que el nivel de compromiso descienda después de un puntaje establecido, otras empresa pueden ser más flexibles. Cada empresa maneja su propio nivel de compromiso de manera tal que la empresa es la responsable de fijar su propio nivel para sus empleados.

**Tabla 05.** Diecisiete factores para determinar el nivel de compromiso

No	Abreviatura	Factor
1	Energía	En mi trabajo me siento lleno de energía
2	Significado	Encuentro mi trabajo lleno de significado y propósito
3	Rápido	El tiempo pasa muy rápido cuando estoy trabajando
4	Fuerte	En mi trabajo me siento fuerte y con ganas de trabajar
5	Entusiasmo	Estoy entusiasmado con mi trabajo
6	Olvidar	Cuando estoy trabajando se me olvida lo que tengo a mi alrededor
7	Inspiración	Mi trabajo me inspira
8	Deseos	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9	Felicidad	Me siento feliz cuando estoy trabajando arduamente
10	Orgulloso	Me siento orgulloso del trabajo que realice
11	Inmerso	Estoy inmerso en mi trabajo
12	Jornada	Puedo seguir trabajando aun cuando ya haya cumplido mi jornada laboral
13	Reto	Para mí, el trabajo es un reto
14	Emoción	Me emociono cuando estoy trabajando
15	Capaz	En mi trabajo soy mentalmente capaz de hacer lo que me pidan hacer
16	Dejar	Es difícil poder dejar a un lado mi trabajo
17	Perseverancia	En mi trabajo yo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien

**2. Factores que aumentan el nivel de compromiso.** Esta parte del instrumento mide las preferencias de los empleados hacia aquellos factores que aumentan su nivel de compromiso en la empresa, estos factores han sido identificados en una serie de estudios como los factores que presentan una mayor influencia en el aumento del nivel compromiso organizacional. A continuación se detallan estos factores.

**Tabla 06.** Factores que aumentas en nivel de compromiso

No	Abreviatura	Factor
1	Conexión	Mejor relación con mi jefe
2	Carrera	Tener oportunidades de crecimiento en la empresa
3	Claridad	Que la empresa tenga una visión y misión más claras
4	Comunicar	Expectativas claras de mi papel en la empresa y obtener "retroalimentación" de mi desempeño
5	Congratular	Mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hago un buen trabajo
6	Contribuir	Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa
7	Controlar	Que me tomen en cuenta en la toma de decisiones en aspectos laborales que me afectarán directamente
8	Colaborar	Poder trabajar más en equipo
9	Credibilidad	Sentirme orgulloso de mi trabajo, de mi rendimiento y el de la empresa
10	Confianza	Confiar en los valores éticos de la empresa
11	Aumento	Aumento salarial del 7 %

Para determinar los factores más influyentes en el aumento de compromiso organizacional se utilizará una metodología llamada Escala de Máxima diferencia o Max-Diff. Max-Diff es un desarrollo reciente en el análisis estadístico. Se trata de un método comparativo, donde los encuestados se muestran conjuntos de elementos y se les pide elegir al más y menos importante, en cada juego de preguntas.

El uso de la escala de máxima diferencia (Max-Diff) como un método en el diseño de las encuestas puede garantizar resultados más útiles en la investigación de mercado. Es un método comparativo, basado en la importancia que deja de lado los problemas relacionados con las escalas de importancia tradicional.

Cuando un empleado responda a una pregunta estará escogiendo una combinación de factores considerados como más importante y menos importante. Su elección representa una combinación de  $J$  ( $J-1$ ) posibles combinaciones donde  $J$  es el número de factores en la pregunta. Los datos obtenidos se tabulan en una hoja de Excel para análisis algebraico. Para el análisis algebraico se suma el número de veces que cada factor ha sido escogido como más importante y se le resta el número de veces que cada mismo factor es escogido como menos importante para cada empleado. Así se obtiene una medición de importancia para cada factor e individuo. Es un diseño experimental, para que cada factor ocurra seis veces y que nunca aparezcan los mismos factores en la misma pregunta (Lusk y Briggeman 2009). Posterior a ello se genera un promedio para cada factor y se ordenan en orden descendente, siendo el primer factor, el factor de mayor importancia.

**3. Factores demográficos.** La parte tres del instrumento consiste en conocer detalles demográficos del empleado como la edad, el tiempo que lleva laborando para la empresa, el nivel de escolaridad y el departamento al cual pertenece cada empleado. Un resumen de los datos demográficos ha sido presentado al inicio de la metodología del presente trabajo.

### C. Recolección de datos

Para la recolección de datos fue necesario imprimir 90 encuestas, cada encuesta estaba dividida en tres partes. Con la parte uno de la encuesta se buscaba medir el nivel de compromiso del empleados hacia la empresa, con la parte número dos se buscaba determinar los factores más influyentes en el aumento de compromiso organizacional y con la parte número tres se le pedían al empleado datos demográficos como la edad, tiempo de laborar en la empresa, escolaridad y departamento.

Antes de dar inicio a la recolección de datos se realizó una reunión con los Gerentes y Jefes de cada uno de los departamentos y se les informó sobre el proyecto que se iba a llevar a cabo y la finalidad del mismo, durante esta reunión se concretaron detalles sobre el día y la hora para que no se interfiriera con las tareas asignadas de los empleados.

Una vez calendarizadas las fechas para el mes de agosto, se convocó a cada departamento por separado al salón de juntas de avance y se les explico la finalidad del proyecto. Fue muy importante hacer énfasis de que este proyecto no tenía como finalidad evaluar al empleado de forma individual sino al departamento, además se les mencionó que ésta encuesta era totalmente anónima, esto se hizo para pudieran contestar lo más honesto posible.

A cada empleado se le entregó una encuesta y se leyeron las instrucciones. Luego se preguntar si se tenían dudas, si no se tenían dudas se procedía a mostrar los ejemplos para luego preguntar nuevamente si se tenían dudas. Si se tenían dudas se les explicaba, si no se tenían dudas se les informaba que podían empezar a contestar. Si surgían dudas cuando se estaba contestando la encuesta se les explicaba para que pudieran contestar de la mejor forma.

Al finalizar las encuestas se recogieron una a una y se les agradeció a los empleados por el valioso tiempo que habían tomado para responder la encuesta y que sin duda alguna los beneficiados iban a ser ellos mismos.

El trabajo de campo se llevó a cabo en un lapso de dos semanas. Las mayores complicaciones se dieron durante la parte dos del instrumento debido a que los empleados no estaban acostumbrados a esta nueva metodología de preguntar preferencias, ya que los mismos solo han respondido encuestas en donde se emplea una escala de preferencia simple. La solución que se tomó fue explicarles que ésta era una nueva metodología, completamente diferente a la metodología a la que se estaba acostumbrado.

## VI. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Los estudios no indican los límites para cada tipo de empleado, comprometido, no comprometido y activamente desligado, es decir, no existe un mínimo establecido para cada tipo de empleado, esto depende de los criterios que adopte cada empresa. La empresa a la que se refiere este estudio ha adoptado el siguiente criterio:

Los empleados comprometidos se definieron como aquellos empleados que su nivel de compromiso se encuentra entre un 85 y un 102. El máximo nivel de compromiso para este tipo de empleados se logra si un empleado califica las diecisiete afirmaciones con seis (es decir 102), y el mínimo nivel de compromiso se logra calificando las diecisiete afirmaciones con cinco (85)

Los empleados no comprometidos se definieron como aquellos empleados que su nivel de compromiso es mayor o igual a 51 y menor a 85, es decir todos aquellos empleados que calificaron las diecinueve afirmaciones con tres (A veces) y cuatro (Seguido). El mínimo nivel de compromiso para este tipo de empleados se logra si un empleado califica las diecinueve afirmaciones con tres (51).

Los empleados desligados de la empresa se definieron como aquellos empleados que su nivel de compromiso es menor a 51, es decir, todos aquellos empleados que calificaron las diecinueve afirmaciones con cero (*Nunca*), uno (*Casi nunca*) y dos (*Raramente*).

**Figura 01.** Ejemplo de medición del nivel de compromiso

EJEMPLO	Nunca (0)	Casi nunca (1)	Raramente (2)	A veces (3)	Seguido (4)	Muy seguido (5)	Siempre (6)
Para mí, el trabajo es un desafío	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento orgulloso de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tabla 07.** Criterio del nivel de compromiso

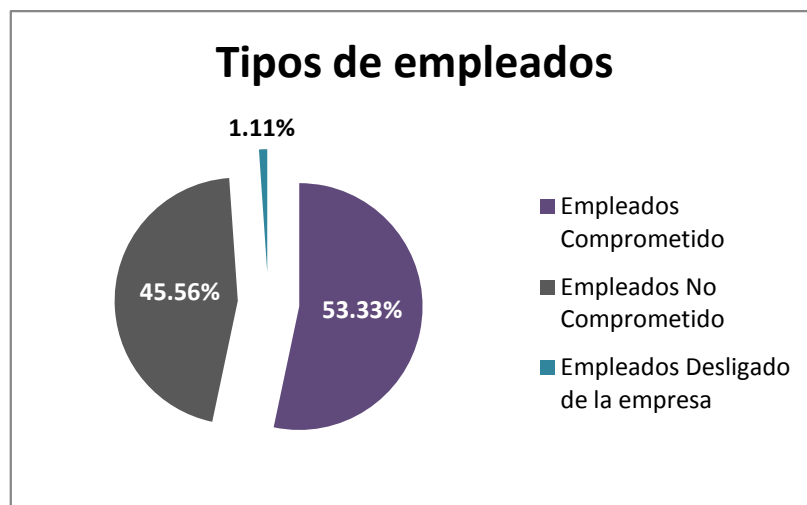
Nivel de compromiso	Criterio
$\geq 85\%$	<b>Empleado comprometido</b>
$\geq 51\% \text{ y } < 85\%$	<b>Empleado no comprometido</b>
$< 51\%$	<b>Empleado desligado de la empresa</b>

El nivel de compromiso de los empleados se ha medido en una escala de cero a ciento dos, en donde ciento dos significa tener empleados muy comprometidos con la empresa. El ciento dos en la escala se tomó como el 100% de compromiso si la escala desciende el porcentaje de compromiso desciende. Por ejemplo, para una persona con un nivel de compromiso de 90 sobre la escala de cero a ciento dos implicaría tener un 88.24 % de compromiso.

#### **A. Nivel de compromiso en la empresa**

Los resultados muestran que el nivel de compromiso organizacional para la empresa es de un 84.07 esto representa un 82.42% de compromiso. Los empleados comprometidos representan un 53.33%, los empleados no comprometidos representan un 45.56% y los empleados desligados de la empresa representan el 1.11%. Lo anterior es base al criterio adoptado por la empresa. Ver Tabla 07.

Si bien existe un gran porcentaje de empleados comprometidos con la empresa, el porcentaje de empleados no comprometidos es muy elevado debido a que su nivel se encuentra por debajo del 85%. Este tipo de empleados causan que la empresa no alcance la productividad laboral que necesita. El porcentaje de empleados desligados de la empresa es mínimo, pero debe eliminarse ya que este tipo de empleados puede transmitir su falta de compromiso a otros empleados.

**Figura 02.** Nivel de compromiso de los empleados

En la siguiente tabla se resumen los diecisiete factores evaluados y el puntaje que tiene cada uno es una escala de cero a seis.

**Tabla 08.** Nivel de compromiso de la empresa

Factor	Empresa (n=90)
Capaz	5.60
Orgullosa	5.43
Perseverancia	5.39
Rápido	5.33
Felicidad	5.27
Fuerte	5.17
Entusiasmo	5.07
Energía	5.02
Significado	5.01
Inmerso	4.97
Deseos	4.86
Jornada	4.81
Inspiración	4.69
Reto	4.61
Emoción	4.60
Dejar	4.33
Olvidar	3.97
<b>Compromiso</b>	<b>84.07 (82.42 %)</b>

Los resultados muestran que el poder tener oportunidades de crecimiento dentro de la empresa es el factor más influyente en el aumento de compromiso organizacional, siendo el segundo factor más influyente el saber que el esfuerzo de los empleados contribuye al éxito de la empresa y siendo el tercer factor más influyente en el aumento de compromiso organizacional el que el empleado se pueda sentir orgulloso de su trabajo, de su rendimiento y de la empresa. Los dos factores menos influyentes para el aumento de compromiso organizacional son que la empresa tenga una visión y misión más claras y que los empleados tengan mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hacen un buen trabajo. Se puede observar que el factor de aumento salarial del 7 % es un factor influyente para aumentar el nivel de compromiso organizacional pero no es el más importante.

## **B. Factores que aumentan el nivel de compromiso en la empresa**

Los factores más influyentes para aumentar el nivel de compromiso en la empresa se determinaron a partir de la metodología Max-Dif. Cuando un empleado responde a una pregunta está escogiendo una combinación de factores considerados como más influyente y menos influyente

Los tres factores más influyentes en el aumento del nivel de compromiso son: Tener oportunidades de crecimiento (Carrera), que los empleados sepan que su esfuerzo contribuye al éxito de la empresa (Contribuir) y que los empleados puedan sentirse orgullosos de su trabajo, de su rendimiento y de la empresa (Credibilidad).

Los tres factores menos influyentes son: Confiar en los valores éticos de la empresa (Confianza), que la empresa tenga una visión y misión más claras (Claridad), que los empleados tengan mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hacen bien su trabajo (Congratular).

El aumento salarial es un factor influyente en el aumento del nivel de compromiso pero no es el más importante.

Lo anterior permitirá fijar las estrategias a seguir para aumentar el nivel de compromiso.

**Tabla 09.** Factores influyentes en el aumento del compromiso en la empresa

Factor	Empresa (n=90)
Carrera	1
Contribuir	2
Credibilidad	3
Controlar	4
Comunicar	5
Colaborar	6
Aumento	7
Valores	8
Confianza	9
Claridad	10
Congratular	11

### C. Nivel de compromiso según la edad del empleado

La siguiente tabla muestra el nivel de compromiso para cada uno de los rangos de edades. Los resultados muestran que el nivel de compromiso aumenta a medida que aumenta la edad teniendo una leve disminución en los empleados dentro del rango de 55 y 64 años. Esto significa que a medida que aumenta la edad del empleado, el nivel de compromiso aumenta esto puede ser debido a que los empleados con mayor edad saben que si no son productivos en una empresa los pueden dar de baja y muy difícilmente vuelven a conseguir un nuevo trabajo. En cambio los que presentan una menor edad saben que si se les da de baja estos pueden buscar nuevas empresas en donde laborar.

**Tabla 10.** Nivel de compromiso, según la edad del empleado

Factor	< de 25 Años (n=21)	25 a 34 Años (n=39)	35 a 44 Años (n=16)	45 a 54 Años (n=11)	55 a 64 Años (n=2)	> de 65 años (n=1)
<b>Compromiso</b>	<b>79.95</b> <b>(78.38 %)</b>	<b>83.44</b> <b>(81.80%)</b>	<b>86.31</b> <b>(84.62%)</b>	<b>89.36</b> <b>(87.61 %)</b>	<b>84.00</b> <b>(82.35%)</b>	<b>101.00</b> <b>(99.02%)</b>

#### D. Nivel de compromiso según el tiempo de laborar en la empresa

El tiempo de laborar que lleva un empleado en la empresa es directamente proporcional al nivel de compromiso. Los resultados indican que a mayor tiempo de laborar en la empresa los empleados muestran un aumento en el nivel de compromiso. Para los empleados que llevan menos de dos años laborando en la empresa, el nivel de compromiso es de un 78.69%, para los empleados que llevan laborando entre tres y cinco años el nivel de compromiso se refleja en un 80.88%, para los empleados que llevan laborando entre 5 y 10 años de 87.31% y de un 87.77% para los empleados que llevan más de 10 años. Estos resultados pueden deberse a que el empleado ha generado cierto grado de experiencia y reconoce su importancia dentro de la empresa, ya que sus responsabilidades y obligaciones han aumentado y los beneficios que recibe son mayores de los empleados que llevan menos de dos años laborando para la empresa, esto hace que su nivel de compromiso se vea reflejado en un aumento del mismo. También puede considerarse que los empleados comprometidos son los que llevan más tiempo laborando para la empresa ya que los que tienen niveles bajos de compromiso han buscado nuevos trabajos o han sido despedidos de la empresa por el hecho de no ser realmente productivos.

**Tabla 11.** Nivel de compromiso, según el tiempo de laborar en la empresa

Factor	< a 2 Años (n=31)	3 a 5 Años (n=28)	5 a 10 Años (n=16)	> a 10 Años (n=15)
<b>Compromiso</b>	<b>80.26</b> <b>(78.69%)</b>	<b>82.50</b> <b>(80.88%)</b>	<b>89.06</b> <b>(87.31%)</b>	<b>89.53</b> <b>(87.77%)</b>

## **F. Nivel de compromiso por departamento**

**1. Nivel de compromiso en ventas.** Es pues el departamento de ventas quien tiene el mayor nivel de compromiso, esto debido a que constantemente reciben pláticas motivacionales. Según el historial de ventas durante los últimos ocho meses las metas han sido sobrepasadas esto demuestra que los empleados están cumpliendo con la meta de ventas muy fácilmente. Si el departamento está sobrepasando la meta de ventas esto significa que las metas se están colocando muy bajas, es decir que los empleados no siempre tienen retos en su trabajo y por ende no están motivados para lograr mejores resultados.

**2. Nivel de compromiso en mercadeo.** Son tres los factores que más afectan el nivel de compromiso de los empleados de mercadeo. Los empleados de este departamento consideran tener un trabajo que no siempre los inspira y por ello no siempre tienen esos deseos de poder ir a trabajar y cuando están trabajando no encuentran una emoción que los motive a ser más comprometidos. Esto es debido a que no existe un plan de crecimiento dentro del departamento lo cual no crea un entorno adecuado de trabajo disminuyendo el nivel de compromiso año con año. El problema en mercadeo surge cuando el departamento de ventas prácticamente hace caso omiso de la propuesta de ventas de mercadeo.

**3. Nivel de compromiso en call center.** Son tres los factores que más afectan el nivel de compromiso de los empleados de call center. Los empleados de este departamento consideran tener un trabajo que no siempre los inspira y no siempre encuentran esa emoción al llevarlo a cabo. El bajo nivel de compromiso de este departamento es debido a que no se cuenta con un plan de capacitaciones y tampoco con un plan de crecimiento. Las operadoras de call center tienen una semana para lograr aprender su labor y luego llevarlo a cabo con exactitud, el problema con ello es que se está aprendiendo a prueba y error. También el no contar

con un plan de capacitaciones o de crecimiento las operadoras empieza a emigrar hacia otros call center teniendo así un alto índice de rotación.

**4. Nivel de compromiso en créditos y cobros.** Son tres los factores que más afectan el nivel de compromiso de los empleados de este departamento. Cuando los empleados de este departamento están trabajando se desenfocan muy fácilmente de sus tareas debido a que no encuentran esa moción que necesitan para no desenfocarse. Por lo anterior las tareas que se les asignan parecen presentar retos muy bajos.

**5. Nivel de compromiso en distribución.** Son tres los factores que más afectan el nivel de compromiso de los empleados de este departamento. Su trabajo no siempre representa un reto lo que permite que los empleados de este departamento puedan desenfocarse muy fácilmente provocando que el empleado no siempre pueda brindar todo su potencial en beneficio de la empresa

**6. Nivel de compromiso en importaciones.** Uno de los factores que influyen en el bajo nivel de compromiso es el reto, es decir que para los empleados de este departamento su trabajo a veces representa un reto y a veces no. Lo anterior se debe precisamente a que no están siendo evaluados.

**7. Nivel de compromiso en inventarios.** El problema en inventarios es el costo adicional que se está teniendo a causa de pagar horas extra. Las causas principales radican en que no logran enfocarse en su trabajo y les es fácil poder dejar a un lado sus tareas asignadas lo que causa retrasos y que se incurra en horas extra para lograr la meta.

**Tabla 12.**Nivel de compromiso ventas

Factor	Ventas (n=17)
Orgullosos	5.76
Capaz	5.71
Felicidad	5.65
Entusiasmo	5.59
Rápido	5.41
Fuerte	5.41
Deseos	5.41
Energía	5.35
Perseverancia	5.35
Inspiración	5.29
Inmerso	5.29
Significado	5.24
Emoción	5.18
Dejar	5.18
Reto	5
Jornada	4.65
Olvidar	4.41
<b>Compromiso</b>	<b>89.88 (88.12%)</b>

**Tabla 13.**Nivel de compromiso mercadeo

Factor	Mercadeo (n=10)
Capaz	5.8
Rápido	5.3
Orgullosos	5.2
Felicidad	5.1
Jornada	5.1
Perseverancia	5
Olvidar	4.9
Inmerso	4.8
Entusiasmo	4.6
Dejar	4.5
Significado	4.4
Reto	4.4
Fuerte	4.3
Energía	4.3
Deseos	4.2
Emoción	4.2
Inspiración	4
<b>Compromiso</b>	<b>80.1 (78.53%)</b>

**Tabla 14.**Nivel de compromiso call center

Factor	Call Center (n=17)
Capaz	5.47
Perseverancia	5.41
Felicidad	5.29
Orgullosos	5.24
Fuerte	5.06
Rápido	5
Jornada	5
Significado	4.88
Energía	4.82
Reto	4.76
Entusiasmo	4.71
Deseos	4.65
Dejar	4.53
Inmerso	4.35
Emoción	4.29
Inspiración	4.29
Olvidar	3.12
<b>Compromiso</b>	<b>80.88 (79.29%)</b>

**Tabla 15.**Nivel de compromiso créditos y cobros

Factor	Cred. Y Cob. (n=7)
Capaz	5.86
Orgullosos	5.71
Entusiasmo	5.71
Perseverancia	5.57
Rápido	5.57
Fuerte	5.43
Energía	5.43
Jornada	4.86
Deseos	4.86
Inmerso	4.86
Inspiración	4.86
Significado	4.71
Dejar	4.71
Felicidad	4.29
Emoción	4.29
Reto	4.14
Olvidar	4
<b>Compromiso</b>	<b>84.86 (83.20%)</b>

**Tabla 16.**Nivel de compromiso distribución

Factor	Distribución (n=15)
Felicidad	5.6
Orgullosos	5.4
Entusiasmo	5.4
Fuerte	5.4
Energía	5.4
Capaz	5.33
Perseverancia	5.33
Inmerso	5.27
Rápido	5.13
Inspiración	5
Significado	5
Deseos	4.93
Emoción	4.8
Dejar	4.33
Jornada	4.27
Olvidar	4.2
Reto	3.79
<b>Compromiso</b>	<b>84.33 (82.68%)</b>

**Tabla 17.**Nivel de compromiso importaciones

Factor	Importaciones (n=3)
Capaz	5.67
Rápido	5.67
Orgullosa	5.33
Jornada	5.33
Felicidad	5
Entusiasmo	5
Fuerte	5
Energía	5
Perseverancia	5
Inmerso	5
Significado	5
Deseos	4.67
Inspiración	4
Emoción	4
Reto	3.33
Olvidar	3
Dejar	2.67
<b>Compromiso</b>	<b>78.67 (77.13%)</b>

**Tabla 18.**Nivel de compromiso inventarios

Factor	Inventarios (n=21)
Capaz	5.62
Perseverancia	5.62
Rápido	5.57
Orgullosa	5.38
Significado	5.33
Fuerte	5.24
Felicidad	5.14
Reto	5.14
Inmerso	5.1
Jornada	4.95
Energía	4.86
Deseos	4.86
Entusiasmo	4.71
Inspiración	4.67
Emoción	4.62
Olvidar	3.81
Dejar	3.52
<b>Compromiso</b>	<b>84.14 (82.49%)</b>

### G. Factores influyentes en el aumento del nivel de compromiso por departamento

El factor de aumento salarial del 7% es un factor que si bien es influyente no es el más importante para los empleados de todos los departamentos. Los resultados indican que el tener oportunidades de crecimiento en la empresa es el factor de mayor importancia para aumentar el nivel de compromiso de los empleados de los departamentos de ventas, mercadeo, call center, créditos y cobros y distribución.

Este factor cambia para el departamento de importaciones y exportaciones y para el departamento de inventarios, siendo el de mayor importancia el factor de ser tomado en cuenta durante la toma de decisiones y saber que su esfuerzo contribuye

al éxito de la empresa. El tener mayores reconocimientos cuando se hace un buen trabajo ha sido elegido como uno de los factores de menor importancia para los empleados de todos los departamentos.

**Tabla 19.** Factores influyentes ventas

Factor	Ventas (n=17)
Carrea	1
Contribuir	2
Expectativas	3
Equipo	4
Decisión	5
Orgullosa	6
Valores	7
Aumento	8
Relación	9
Reconocimiento	10
Misión	11

**Tabla 20.** Factores influyentes mercadeo

Factor	Mercadeo (n=10)
Carrera	1
Comunicar	2
Aumento	3
Controlar	4
Contribuir	5
Credibilidad	6
Conexión	7
Colaborar	8
Confianza	9
Misión	10
Congratular	11

**Tabla 21.** Factores influyentes call center

Factor	Call Center (n=17)
Carrera	1
Credibilidad	2
Controlar	3
Colaborar	4
Contribuir	5
Comunicar	6
Conexión	7
Confianza	8
Aumento	9
Congratular	10
Misión	11

**Tabla 22.** Factores influyentes créditos y cobros

Factor	Cred. Y Cob. (n=7)
Carrera	1
Credibilidad	2
Conexión	3
Comunicar	4
Aumento	5
Contribuir	6
Controlar	7
Colaborar	8
Confianza	9
Congratular	10
Misión	11

**Tabla 23.** Factores influyentes distribución

Factor	Distribución (n=15)
Carrera	1
Credibilidad	2
Aumento	3
Contribuir	4
Comunicar	5
Controlar	6
Colaborar	7
Conexión	8
Confianza	9
Congratular	10
Misión	11

**Tabla 24.** Factores influyentes importaciones

Factor	Importaciones (n=3)
Controlar	1
Comunicar	2
Carrera	3
Contribuir	4
Confianza	5
Credibilidad	6
Misión	7
Conexión	8
Colaborar	9
Aumento	10
Congratular	11

**Tabla 25.** Factores influyentes inventarios

Factor	Inventarios (n=21)
Contribuir	1
Carrera	2
Credibilidad	3
Colaborar	4
Confianza	5
Aumento	6
Controlar	7
Misión	8
Comunicar	9
Conexión	10
Congratular	11

## H. Compromiso y productividad

La siguiente tabla muestra un resumen del nivel de compromiso de todos los departamentos y el cumplimiento de sus metas, también se detallan el valor monetario que representa cada una de ellas.

Es necesario hacer una observación en la siguiente tabla. La razón por la cual el departamento de ventas difiere del departamento de mercadeo, es porque mercadeo es muy optimista en cuanto a fijar sus metas. El Gerente de mercadeo fija una meta y el Gerente de ventas fija una meta mucho más baja, es por ello que el departamento de ventas siempre sobrepasa la meta fijada y el departamento de mercadeo no lo hace.

**Tabla 26.** Compromiso y productividad laboral

Departamento	Indicador	Nivel de compromiso			Cumplimiento			Valor Monetario
		Actual	Meta	%	Actual	Meta	%	
Ventas	Monto total en ventas	89.88	102	88.12	Q134,579,009	Q132,760,367	101.37	Q 1,818,642
Mercadeo	Market Share	80.1	102	78.53	92.88%	100%	92.88	Q10,315,447
Call center	Ticket Promedio	80.88	102	79.29	112.5	135	83.33	Q 1, 485,000
Créditos y cobros	Monto total en cobros	84.86	102	83.20	Q10,952,014	Q 12,525,829	87.44	Q 1,573,814
Distribución	Beneficio no obtenido por la no utilización del empleado	84.33	102	82.68	Q367,293	Q 458,400	80.13	Q 91,107
Importaciones	N/A	78.67	102	77.13	N/A	N/A	N/A	N/A
Inventarios	Planilla	84.14	102	82.49	Q511,594	Q 456,000.0	89.13	Q 55,594.

La productividad está directamente relacionada con el nivel de compromiso de cada departamento, las investigaciones muestran que a mayor nivel de compromiso existe una mayor productividad, lo que aún no se conoce para la empresa es que tanto más aumenta la productividad si tan solo se aumenta un punto porcentual en el nivel de compromiso y viceversa.

Se pudo comparar el nivel de compromiso en cada departamento junto con su porcentaje de cumplimiento y se observó que existe una relación entre ambos. Esta relación no es algo concreto, más bien es un estimado de lo que pasaría si se aumentara el nivel de compromiso.

**Tabla 27.** Relación entre nivel de compromiso y la productividad por departamento

DEPARTAMENTO	% COMPROMISO	% CUMPLIMIENTO	RELACIÓN
VENTAS	88.12	101.37	87%
MERCADEO	78.53	92.88	85%
CALL CENTER	79.29	83.33	95%
CRÉDITOS Y COBROS	83.2	87.44	95%
DISTRIBUCION	82.68	80.13	103%
INVENTARIOS	82.49	89.13	93%
IMPORTACIONES	77.13	N/A	N/A

**1. Compromiso y productividad en ventas.** Se ha determinado que el departamento de ventas tiene un nivel de 88.12% de compromiso. La ventas actuales durante los últimos ocho meses son de Q 134, 579,009.64 teniendo como meta de venta Q. 132.760,367.50. Lo anterior indica que el porcentaje de cumplimiento para el departamento de ventas en los últimos ocho meses es 101.37 % lo cual representa que la venta ha sido superior a la meta fijada por el departamento por un monto de Q 1,818, 642.14.

La relación existente entre el nivel de compromiso de los empleados del departamento de ventas y el cumplimiento de sus metas es aproximadamente de un 87% esto quiere decir que por cada punto en que el nivel de compromiso aumente, el estimado de cumplimiento del indicador de desempeño aumenta aproximadamente 0.87 puntos. Si bien se tiene un nivel de compromiso alto, aún queda un 11.88 % de compromiso que no se está alcanzando y a pesar de ello se está sobrepasando la meta de ventas.

Lo anterior puede deberse a que la meta de ventas es fácil de alcanzar a este nivel de compromiso por lo que se podría armar una estrategia para aumentar el nivel de compromiso y por ende aumentar la meta de ventas para lograr concretar más ventas lo cual representa mayores ingresos a la empresa.

**2. Compromiso y productividad de mercadeo.** El nivel de compromiso para el departamento de Mercadeo es de un 78.53% de compromiso. En promedio el market share tiene un cumplimiento del 92.88%, esto significa que la ventas realizadas en los últimos ocho meses no lograron cubrir un 7.12% del mercado. Este 7.12% no alcanzado representa que la empresa ha dejado de percibir Q 10,315,447 en los últimos ocho meses.

La relación estimada entre el nivel de compromiso de los empleados del departamento de mercadeo y el cumplimiento de sus metas es aproximadamente de un 85% esto quiere decir que este departamento es aproximadamente 0.85 veces más productivo por cada punto que se aumente en el nivel de compromiso.

**3. Compromiso y productividad de call center.** El departamento de call center está identificado con un nivel de compromiso del 79.29% de compromiso. La meta promedio de los últimos ocho meses para el ticket promedio es de 135, actualmente el ticket promedio es de 112.5 esto representa un 83.61% de cumplimiento.

La relación estimada entre el nivel de compromiso de los empleados del departamento de call center y el cumplimiento de sus metas aproximadamente de un 95% esto quiere decir que este departamento es aproximadamente 0.95 veces más productivo por cada punto que se aumente en el nivel de compromiso.

**4. Compromiso y productividad de créditos y cobros.** Un nivel de compromiso del 83.20% identifica al departamento de créditos y cobros es decir que este departamento está por debajo del límite de un departamento comprometido. En promedio durante los últimos ocho meses las cuentas pendientes por cobrar presentan un monto Q 12, 525, 829.06, de este monto solo se ha logrado cobrar un 87.44%, esto significa que queda un saldo pendiente de cobrar de Q 1, 573, 814.97.

Existe una fuerte relación entre el nivel de compromiso de los empleados y la productividad del departamento, esta relación estimada entre el nivel de compromiso y el cumplimiento de sus metas es aproximadamente de un 95%. Esto indica que por cada punto en que el nivel de compromiso aumente, el cumplimiento del indicador de desempeño aumenta aproximadamente en 0.95 puntos, en otras palabras.

**5. Compromiso y productividad de distribución.** El departamento de distribución presenta un nivel de compromiso de 82.68% de compromiso, esto significa que el departamento no está comprometido por la empresa debido a que su nivel de compromiso se encuentra por debajo del mínimo del 85 %. La empresa en los últimos ocho meses ha pagado en planilla un monto total de Q 458,400.00 esperando un porcentaje de utilización de los operarios del 100%. El indicador muestra que actualmente el porcentaje de utilización es del 80.13 % lo cual nos indica que los empleados de este departamento no han estado siendo utilizados en un 19.87%. Lo anterior indica que en los últimos ocho meses la empresa no ha percibido el beneficio de estos empleados por Q 91,107.00.

La relación estimada entre el nivel de compromiso de los empleados del departamento de Distribución y el cumplimiento de sus metas es aproximadamente de un 103% esto quiere decir que este departamento es aproximadamente 1.03 veces más productivo por cada punto que se aumente en el nivel de compromiso.

**6. Compromiso y productividad de importaciones.** Importaciones es el departamento con el nivel de compromiso más bajo siendo este un 77.13% de compromiso, lo cual indica que es el departamento menos comprometido y esto puede ser debido a que es el único departamento al cual no se le evalúa su productividad. Un departamento al cual no se le mide la productividad, no necesariamente es un departamento con un alto nivel de compromiso según los resultados de este estudio.

**7. Compromiso y productividad de inventarios.** El departamento de inventarios muestra un nivel de compromiso de un 82.49% de compromiso. Las horas extras son horas no deseadas en este departamento, sin embargo se incurren en ellas debido a que los empleados no concluyen su tarea en el tiempo establecido. El presupuesto para el pago de planilla durante los últimos ocho meses ha sido de Q 456,000.00, lo ideal es no sobrepasar este presupuesto. En los últimos ocho meses se han pagado 2,926 horas extras, esto representa un costo adicional sobre el presupuesto de un 12.19% lo cual representa un total de Q. 55,594.00.

La relación estimada entre nivel de compromiso y productividad para este departamento es aproximadamente de un 93 % lo cual indica que un aumento de un punto en este nivel crea un aumento aproximado de 0.93 punto de productividad.

## VII. ESTRATEGIAS

Se ha demostrado que aumentando el nivel de compromiso aumenta la productividad de cada departamento y por ende el de la empresa. Se deben tomar acciones que permitan lograr este incremento en el nivel de compromiso, debido a ello se han diseñado estrategias para cada departamento, estas estrategias permitirán generar en los empleados ese incrementar ese sentimiento de compromiso lo cual beneficiará positivamente a la empresa.

Una de las estrategias de la empresa será poder organizar un convivio cada fin de año con el fin de compensar a todos los empleados por el esfuerzo dedicado hacia la empresa.

### A. Estrategia para ventas

La estrategia a seguir se determinó a partir de los factores que el departamento ha elegido como los más influyentes para aumentar su nivel de compromiso. La estrategia es la siguiente:

1. Se concretarán reuniones con el Gerente ventas y con los dos Coordinadores de Ventas y se les expondrá sobre la productividad del departamento y su relación con el nivel de compromiso.

2. Dos veces al mes, el Gerente de ventas debe realizar una plática motivacional con la fuerza de ventas haciéndoles saber que el esfuerzo que ellos emplean en cada venta está contribuyendo rotundamente en el éxito de la empresa y enseñarles a ser Representantes de ventas más eficaces para que puedan tener expectativas claras sobre el papel que juegan dentro de la empresa.

3. Los dos mejores Representantes de ventas podrán ser elegidos como líderes de equipo esto permitirá generar un plan de crecimiento. Al finalizar el año se volverá a evaluar a todos los Representantes de ventas, si los actuales Representantes de ventas líderes siguen siendo los mejores Representantes mantendrán el liderazgo al menos que otro Representante de ventas ocupe su puesto privilegiado. La idea es hacer que todos se esfuercen por conseguir el liderazgo.

4. Al final de cada año se llevará a cabo una cena para todo el departamento para que puedan compartir experiencias vividas durante el año y las metas que quieren lograr, esto con el fin de crear un sentimiento de importancia de la empresa hacia el empleado.

5. Año con año, el presupuesto de ventas aumenta en un 5%, una vez implementado lo anterior, se debe incrementar el presupuesto de ventas por encima del 5 % haciendo que represente un mayor reto para ellos.

## **B. Estrategia para mercadeo**

La estrategia a seguir se determinó a partir de los factores que el departamento ha elegido como los más influyentes para aumentar su nivel de compromiso. La estrategia es la siguiente:

1. Se concretarán reuniones con el Gerente mercadeo y con el Coordinador de mercadeo y se les expondrá sobre la productividad del departamento y su relación con el nivel de compromiso.

2. El Gerente de mercadeo debe realizar dos veces al mes plática motivacionales que permitan que los empleados de mercadeo encuentren el significado de su trabajo y de su propósito dentro del mismo. Cada Representante de marca tiene a su cargo cuatro laboratorios a excepción de dos que tienen cinco

laboratorios. Ya no va a trabajar de forma convencional en la que cada uno velaba por sus propios laboratorios.

3. Lo que hará es trabajar en parejas. Cada pareja estará trabajando con los mismos laboratorios, es decir, si de forma individual los empleados trabajan cuatro laboratorios cada uno, cuando se forme la pareja se trabajarán ocho laboratorios. Esto permitirá que los dos se estén motivando contantemente. Al final de cada año se evaluará a la pareja más productiva y se les premiara con un bono y con el título de *Líderes de Marca*. Estos serán los responsables de velar que los empleados estén comprometidos con su trabajo y de que sean productivos. Al final de cada año se evaluará a la pareja más productiva y se les premiara con un bono mayor y con el título de *Líderes de Marca*. Si los líderes de Marca quieren mantener su liderazgo deben comprometerse más. La idea es hacer que todos se esfuercen por conseguir el liderazgo.

4. Al final de cada año se llevará a cabo una cena para todo el departamento para que puedan compartir experiencias vividas durante el año y las metas que quieren lograr, esto con el fin de crear un sentimiento de importancia de la empresa hacia el empleado.

### **C. Estrategia para call center**

1. Se deben realizar dos capacitaciones en el año que incluyan los procesos involucrados y guías técnicas que indiquen paso a paso lo que deben hacer, cuando, donde, cómo y por qué hacerlo. Dos veces al mes se impartirán pláticas que motiven a los empleados y se le enseñará la importancia de su buen trabajo para lograr el éxito de la empresa. Para los empleados que ya llevan más tiempo laborando se debe crear un programa para que el empleado se sientan orgulloso de su trabajo, de su rendimiento y de la empresa, esto se lograra felicitando en público a la mejor operadora mes por su rendimiento y se le otorgará una insignia que representa la excelencia y además de eso se colocará en un lugar visible de la empresa un foto dela

mejor operadora que diga lo siguiente: ***La Operadora del Mes y La Operadora del Año***. Lo anterior permitirá generar un sentimiento de importancia para el empleado.

2. El plan de crecimiento consiste en lograr que las mejores operadoras logren obtener una posición de liderazgo dentro del equipo de operadoras. Se nombrará a una operadora líder. Es importante reconocer que el hacer que un empleado crezca o lidere no significa que su sueldo se incremente o que ocupe un puesto superior al que se tenía. Simplemente se le van a delegar más responsabilidades y será responsable de enseñarles a los demás integrantes del equipo la mejor forma de aumentar el ticket promedio. Si el ticket promedio aumenta se le entrega un bono de productividad. El plan de crecimiento debe contemplar una evaluación anual de todas las operadoras en la cual cada año se evaluarán a todas con el fin de nombrar a una nueva operadora líder. La idea es hacer que todos se esfuercen por conseguir el liderazgo.

3. Al final de cada año se debe llevar a cabo una cena para todo el departamento para que puedan compartir experiencias vividas durante el año y las metas que quieren lograr, esto con el fin de crear un sentimiento de importancia de la empresa hacia el empleado.

#### **D. Estrategia para créditos y cobros**

1. Lo primero que se debe mejorar es la relación con el Jefe del departamento, esta relación se ha venido deteriorando puesto que para ellos el Jefe solo es una persona que les está llamando la atención a cada momento y solo se enfoca en ver errores. Debido a lo anterior, el Jefe de este departamento tomará media hora por la mañana cada quince días para sostener una plática motivacional con los empleados y compartir con ellos. Lo anterior permitirá restablecer esa relación de Jefe-empleado. Una vez restablecida se les debe impartir dos veces al

mes dos charlas motivacionales con el fin de dar a conocer la importancia de su trabajo y sobre los costos que representa el no cumplir con la meta de cobro.

2. Al final de cada mes se premiara al mejor Ejecutivo de cobros y se publicara una foto del mismo mencionando que ha sido elegido como el mejor ***Ejecutivo de cobro***. Lo anterior permitirá generar un sentimiento de importancia para el empleado.

3. Al final de cada semestre se premiara al mejor Ejecutivo de cobros y se le otorgará el puesto de líder de cobros, quien será el responsable de guiar a los demás ejecutivos de cobro a lograr sus metas. El líder tendrá derecho de gozar de un bono de productividad si se logra cumplir con las metas establecidas por el Jefe.

4. Actualmente se le asigna una sola meta al departamento lo cual no permite que el departamento tenga claras sus expectativas y su papel dentro del departamento. Debido a lo anterior la solución está en que se deben clasificar a los clientes en clientes AAA, en clientes ABC y en clientes CCC. Los clientes AAA, son los clientes que grandes de la empresa, los clientes ABC son los clientes medianos y los clientes CCC son los clientes pequeños. Dependiendo de la competencia de los Ejecutivos de Cobro se les asignará cierto tipo de cliente, es decir, los clientes AAA deben ser asignados a los Ejecutivos de cobro con menor experiencia debido a que estos clientes casi siempre pagan antes de la fecha de vencimiento. Los Ejecutivos de cobros con mediana experiencia se les asignarán los clientes ABC y los de mayor experiencia los clientes CCC los cuales son los clientes con mayor dificultad de cobro.

5. Al final de cada año se debe llevar a cabo una cena para todo el departamento para que puedan compartir experiencias vividas durante el año y las metas que quieren lograr, esto con el fin de crear un sentimiento de importancia de la empresa hacia el empleado.

## E. Estrategia para distribución

1. Lo primero que se debe hacer es un análisis para determinar si la cantidad de empleados en este departamento es la más óptima debido a que el departamento está dejando de percibir un 19.87% de beneficio

2. Al final de cada semestre se premiara al Agente de Distribución con mayor porcentaje de utilización. El premio consistirá en publicar mes a mes la foto del empleado haciendo énfasis en el esfuerzo que invirtió el empleado en lograrlo y un lema que diga lo siguiente: ***Si él pudo lograrlo, tú también lo puedes lograr.*** Lo anterior permitirá generar un sentimiento de importancia para el empleado. La idea es que todos se esfuercen en lograrlo y al final del año se premiara con un bono al empleado que más veces haya sido el empleado del mes, si por alguna razón dos empleados quedan empatados el bono se divide en dos.

3. Con el fin de crear un plan de crecimiento, se elegirá a un Agente Distribuidor como líder de grupo, quien con asesoría del Jefe de Distribución será el responsable de motivar a su personal para que empleen el tiempo de no utilización en actividades productivas como limpieza del área de distribución, limpieza y lavado de la paneles, ordenamiento de los racks en donde se coloca la medicina etc. Al finalizar el periodo de seis meses se entregará un bono al Agente Distribuidor Líder, y se evaluara el desempeño de todos los demás Agentes Distribuidores dentro de los cuales se elegirá al nuevo líder. Se debe tomar en cuenta que si el actual Agente Distribuidor líder es favorecido como el mejor Agente Distribuidor nuevamente, se le dará la oportunidad de poder seguir siendo líder.

4. Al final de cada año se llevará a cabo una cena para todo el departamento para que puedan compartir experiencias vividas durante el año y las metas que quieren lograr, esto con el fin de crear un sentimiento de importancia de la empresa hacia el empleado.

## **F. Estrategia para importaciones**

1. Es necesario evaluar la productividad del departamento de importaciones. Actualmente el problema que están teniendo es el tiempo que les toma nacionalizar los fármacos, que actualmente les toma cinco días. Debido a ello se debe establecer un indicador en este departamento llamado "**Indicador de Nacionalizaciones**". El objetivo de este indicador será monitorear el tiempo que les toma nacionalizar el producto lo cual no debe ser mayor a dos días.

2. Se debe concientizar y motivar al Jefe del departamento para que pueda tomar en cuenta las opiniones de todo su personal y en cualquier decisión de aspecto laboral que afecten al empleado directamente. Debido a lo anterior, el Jefe del departamento debe concretar reuniones con su personal dos veces al mes para motivarlos y explicarles el papel importante que juegan dentro de la empresa además de retroalimentarlos sobre su desempeño.

3. El Jefe del departamento debe realizar dos capacitaciones en el año que incluyan los procesos involucrados y guías técnicas que indiquen paso a paso lo que deben hacer, cuándo, dónde, cómo y por qué hacerlo.

4. Al final de cada año se debe llevar a cabo una cena para todo el departamento para que puedan compartir experiencias vividas durante el año y las metas que quieren lograr, esto con el fin de crear un sentimiento de importancia de la empresa hacia el empleado.

## **G. Estrategia para inventarios**

1. Lo que se debe lograr es crear actividades dentro del trabajo que los haga pensar como un equipo, por ejemplo. Campeonatos de football.

2. Es vital poder reducir estas horas al mínimo, es por ello que se planificarán pláticas motivacionales para que ellos sepan y reconozcan que el esfuerzo que están haciendo está contribuyendo grandemente al éxito de la empresa.

3. Con el fin de crear un plan de crecimiento, se debe promover que el empleado se sienta orgulloso de su labor, de su rendimiento y de la empresa, esto se logrará premiando a los mejores Operadores o Auxiliares de Inventarios. El premio consistirá en publicar mes a mes la foto del empleado estrella haciendo énfasis en el esfuerzo que invirtió el empleado en lograrlo y un lema que diga lo siguiente: ***Si él pudo lograrlo, tú también lo puedes lograr.*** Lo anterior permitirá generar un sentimiento de importancia para el empleado. La idea es que todos se esfuercen en lograrlo y al final del año se premiara con un bono al empleado que más veces haya sido el empleado del mes, si por alguna razón dos empleados quedan empatados el bono se divide en dos, si quedan tres empates, el bono se divide en tres y así sucesivamente.

4. Se debe dividir a los empleados en tres equipos en donde cada equipo será representado por un líder elegido por el Jefe de Inventarios. Cada líder es responsable de velar por que su gente se esfuerce y logre cumplir la meta diaria para no incurrir en horas extras, al final de cada seis meses se premiara con un bono al equipo que haya incurrido en menos horas extra. Cuando los seis meses concluyan se les permitirá que dentro del mismo equipo elijan a un nuevo líder.

5. Al final de cada año se debe llevar a cabo una cena para todo el departamento para que puedan compartir experiencias vividas durante el año y las metas que quieren lograr, esto con el fin de crear un sentimiento de importancia de la empresa hacia el empleado.

## VIII. ANÁLISIS FINANCIERO

Todos los departamentos tienen relación directa con los ingresos de la empresa. Para este análisis solo se tomarán aquellos departamentos cuya relación con el beneficio obtenido es cuantificable, es decir créditos y cobros e inventarios. Los demás departamentos no se tomaron debido a que el beneficio que se puede obtener de ellos a partir de un aumento en el nivel de compromiso no es cuantificable.

La siguiente tabla compara el nivel de compromiso para los dos departamentos con beneficios cuantificables con su respectivo porcentaje de cumplimiento.

**Tabla 28.** Nivel de compromiso vs. Cumplimiento de metas

	AÑO											
	0		1		2		3		4		5	
Departamento	Comp	Cump	Comp	Cump	Comp	Cump	Comp	Cump	Comp	Cump	Comp	Cump
Créditos y Cobros	83.20 %	87.44 %	84.20 %	88.39 %	85.20 %	89.34 %	86.20 %	90.29 %	87.20 %	91.24 %	88.20 %	92.19 %
Inventarios	82.49 %	89.13 %	83.49 %	90.06 %	84.49 %	91.01 %	85.49 %	91.96 %	86.49 %	92.91 %	87.49 %	93.86 %

El año cero muestra el nivel actual de compromiso con su respectivo porcentaje de cumplimiento.

Para el año uno se ha aumentado un punto porcentual el nivel de compromiso con respecto al año cero tanto para el departamento de créditos y cobros como para el de inventarios esto implica que para ambos departamentos el cumplimiento ha aumentado 0.87 puntos porcentuales y 0.95 puntos porcentuales respectivamente.

Para el año dos se han aumentado un punto porcentual el nivel de compromiso con respecto al año uno tanto para el departamento de créditos y cobros como para el de inventarios esto implica que para ambos departamentos el cumplimiento ha aumentado 0.87 puntos porcentuales y 0.95 puntos porcentuales respectivamente.

Durante los tres siguientes años se pretende aumentar el nivel de compromiso en tres puntos porcentuales más para que al finalizar el proyecto, el nivel de compromiso haya aumentado de 83.20% a 88.20% para el departamento de créditos y cobros y de 82.49 % a 87.49% para el departamento de inventarios. Lo anterior implicaría que para el año cinco el departamento de créditos y cobros presente un cumplimiento del 92.19% y que el departamento de Inventarios presente un cumplimiento del 93.86%.

### A. Beneficio

La siguiente tabla muestra el beneficio estimado que se obtendría al aumentar el nivel de compromiso. Año con año se pretende aumentar un punto en el nivel de compromiso para ambos departamentos. Lo cual generaría que ambos departamentos aumentan su productividad, es decir que el departamento de créditos y cobros disminuya el monto que no pudieron cobrar, y que el departamento de inventarios disminuya el monto total que paga por incurrir en horas extras.

**Tabla 29.** Beneficio obtenido debido al aumento del nivel de compromiso por departamento

Departamento	0	1	2	3	4	5
Créditos y cobros	Q1,573,814.97	Q1,454,819.59	Q1,335,824.22	Q1,216,828.84	Q1,097,833.47	Q978,838.09
Inventarios	Q 55,594.00	Q 46,192.80	Q 36,799.20	Q 27,405.60	Q 18,012.00	Q 8,618.40

Para el año cero, el departamento de créditos y cobros dejó de cobrar Q 1, 573,814.97, para el año uno a causa del aumento en el nivel de compromiso, se pretende dejar de cobrar Q1, 453,819.50, esto representa un beneficio de Q 118,995.05. Para el año dos a causa del aumento en el nivel de compromiso, se pretende dejar de cobrar Q 1, 335,824.22 esto representa un beneficio de Q 118,995.05, al igual que para el año tres, cuatro y cinco.

Para el año cero, el departamento de inventarios pago un total de Q 55, 594.00 por incurrir en horas extras, para el año uno a causa del aumento en el

nivel de compromiso, se pretende pagar Q 46,192.80 por incurrir en horas extras esto representa un beneficio de Q 9,401.20. Para el año dos a causa del aumento en el nivel de compromiso, se pretende pagar Q 36,799.20 por incurrir en horas extras esto representa un beneficio de Q 9,393.60, al igual que para el año tres cuatro y cinco.

El beneficio total que se puede obtener a partir del beneficio de cada departamento es de Q128, 396.58 para el primer año y de Q128, 388.98 para los años dos, tres, cuatro y cinco.

**Tabla 30.** Beneficio total debido al aumento del nivel de compromiso

Departamento	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Créditos y cobros	Q 118,995.38	Q 118,995.38	Q 118,995.38	Q 118,995.38	Q 118,995.38
Inventarios	Q 9,401.20	Q 9,393.60	Q 9,393.60	Q 9,393.60	Q 9,393.60
Total	<b>Q128,396.58</b>	<b>Q 128,388.98</b>	<b>Q 128,388.98</b>	<b>Q 128,388.98</b>	<b>Q128,388.98</b>

## B. Costos

**1. Costo del convivio.** El costo del convivio se determinó con base a una cotización realizada por Hacienda Real. Hacienda Real es responsable de instalar las mesas, los manteles y todo el equipo que consideren necesario. Según la cotización realizada, el costo por servicio es de Q150.00 por persona, es decir Q13500.00 por los 90 empleados. El servicio incluye bebida todo el tiempo y un plato fuerte (Pollo, carne, ensalada, tortillas, elote y papa horneada). Además se cotizó un disco para complementar el convivio. El costo de llevar una disco al convivio es de Q6500.00. El costo total del convivio es de Q20, 000.00.

**2. Costos de charlas motivacionales.** El costo de las charlas motivacionales se determina en base al número de charlas y en base al sueldo del responsable de las mismas. Para los departamentos de Ventas y Mercadeo, los

responsables son los Gerentes de cada departamento y para los demás departamentos son los Jefes de cada uno. El sueldo de un Gerente por laborar 1920 hora en un año es de Q300, 000.00. Es decir que un Gerente percibe Q156.25 por hora laborada. El tiempo total de las charlas motivacionales es de 24 horas, por lo tanto el costo que representan estas charlas para los departamento de Ventas y Mercadeo de Q 3,750.00.

Para los demás departamentos, el costo de las charlas motivaciones representa Q2, 250.00, debido a que los Jefes son los responsables de estas charlas motivacionales mismos que perciben Q93.75 por hora laborada.

**3. Costo de Capacitaciones.** El costo de las capacitaciones de determina en base al número de capacitaciones y en base al sueldo del responsable de las mismas. Para los departamentos de Call Center, Créditos y Cobros e Importaciones, los responsables son los Jefes de cada departamento. El sueldo de un Jefe por laborar 1920 hora en un año es de Q180, 000. Es decir que un Jefe percibe Q93.75 por hora laborada. El tiempo total de las capacitaciones es de 12 horas, por lo tanto el costo que representan estas capacitaciones para los departamento mencionados es de Q 1,125.00.

**4. Bonos.** Los bonos son cantidades fijadas en acuerdo con Gerencia General. Estos bonos representan el premio monetario para empleado por su desempeño. Estos bonos son solo para algunos departamentos según las estrategias establecidas.

**5. Cenas.** El costo de la cena se determinó en base al número de empleados de cada departamento. La cena se cotizo en Q275.00 por persona.

**6. Materiales.** El gasto por materiales incluyen todos aquellos gastos que se tienen por papelería, por revelar las fotos que se van a publicar de los empleados del mes y por los documentos utilizados durante las charlas motivacionales.

A medida que transcurren los años los costos van aumentando debido a la inflación. La inflación que se ha tomado es la inflación promedio de los últimos diez años, siendo esta de 7.55%

**7. Análisis de costos.** Las siguientes tablas muestran el costo en el cual se necesita incurrir para aumentar el nivel de compromiso por departamento durante los próximos cinco años. Estos costos son los costos de implementar las estrategias antes mencionadas.

**Tabla 31.** Resumen de las estrategias a seguir por departamento

Departamento	Charlas motivacionales	Capacitaciones	Bonos	Cenas	Materiales
Ventas	X			X	X
Mercadeo	X			X	X
Call center	X	X		X	X
Créditos y cobros	X	X	X	X	X
Distribución	X		X	X	X
Importaciones	X	X		X	X
Inventarios	X		X	X	X

**Tabla 32.** Costo de aumentar el nivel de compromiso para ventas

Año	Plática mot.	Capacitación	Bonos	Cenas	Materiales	Total
0	Q 3,750.00	Q -	Q -	Q 4,675.00	Q 300.00	Q 8,425.00
1	Q 4,033.13	Q -	Q -	Q 5,027.96	Q 322.65	Q 9,061.09
2	Q 4,337.63	Q -	Q -	Q 5,407.57	Q 347.01	Q 9,745.20
3	Q 4,665.12	Q -	Q -	Q 5,815.85	Q 373.21	Q 10,480.96
4	Q 5,017.33	Q -	Q -	Q 6,254.94	Q 401.39	Q 11,272.27
5	Q 5,396.14	Q -	Q -	Q 6,727.19	Q 431.69	Q 12,123.33

Ventas (n=17)

**Tabla 33.** Costo de aumentar el nivel de compromiso para mercadeo

Año	Plática mot.	Capacitación	Bonos	Cena	Materiales	Total
0	Q 3,750.00	Q -	Q -	Q 2,750.00	Q 300.00	Q 6,800.00
1	Q 4,033.13	Q -	Q -	Q 2,957.63	Q 322.65	Q 7,313.40
2	Q 4,337.63	Q -	Q -	Q 3,180.93	Q 347.01	Q 7,865.56
3	Q 4,665.12	Q -	Q -	Q 3,421.09	Q 373.21	Q 8,459.41
4	Q 5,017.33	Q -	Q -	Q 3,679.38	Q 401.39	Q 9,098.10
5	Q 5,396.14	Q -	Q -	Q 3,957.17	Q 431.69	Q 9,785.00

Mercadeo (n=17)

**Tabla 34.** Costo de aumentar el nivel de compromiso para call center

Año	Plática mot.	Capacitación	Bonos	Cena	Materiales	Total
0	Q 2,250.00	Q 1,125.00	Q 1,000.00	Q 4,675.00	Q 300.00	Q 9,350.00
1	Q 2,419.88	Q 1,209.94	Q 1,000.00	Q 5,027.96	Q 322.65	Q 9,980.43
2	Q 2,602.58	Q 1,301.29	Q 1,000.00	Q 5,407.57	Q 347.01	Q 10,658.45
3	Q 2,799.07	Q 1,399.54	Q 1,000.00	Q 5,815.85	Q 373.21	Q 11,387.66
4	Q 3,010.40	Q 1,505.20	Q 1,000.00	Q 6,254.94	Q 401.39	Q 12,171.93
5	Q 3,237.68	Q 1,618.84	Q 1,000.00	Q 6,727.19	Q 431.69	Q 13,015.41

Call Center (n=17)

**Tabla 35.** Costo de aumentar el nivel de compromiso para créditos y cobros

Año	Plática Mot	Capacitación	Bonos	Cena	Materiales	Total
0	Q 2,250.00	Q 1,125.00	Q 3000.00	Q 1,925.00	Q 300.00	Q 5,900.00
1	Q 2,419.88	Q 1,209.94	Q 3000.00	Q 2,070.34	Q 322.65	Q 6,322.80
2	Q 2,602.58	Q 1,301.29	Q 3000.00	Q 2,226.65	Q 347.01	Q 6,777.52
3	Q 2,799.07	Q 1,399.54	Q 3000.00	Q 2,394.76	Q 373.21	Q 7,266.57
4	Q 3,010.40	Q 1,505.20	Q 3000.00	Q 2,575.56	Q 401.39	Q 7,792.55
5	Q 3,237.68	Q 1,618.84	Q 3000.00	Q 2,770.02	Q 431.69	Q 8,358.24

Créditos y Cobros (n=7)

**Tabla 36.** Costo de aumentar el nivel de compromiso para distribución

Año	Plática mot	Capacitación	Bonos	Cena	Materiales	Total
0	Q 2,250.00	Q -	Q 3000.00	Q 4,125.00	Q 300.00	Q 6,975.00
1	Q 2,419.88	Q -	Q 3000.00	Q 4,436.44	Q 322.65	Q 7,478.96
2	Q 2,602.58	Q -	Q 3000.00	Q 4,771.39	Q 347.01	Q 8,020.97
3	Q 2,799.07	Q -	Q 3000.00	Q 5,131.63	Q 373.21	Q 8,603.91
4	Q 3,010.40	Q -	Q 3000.00	Q 5,519.07	Q 401.39	Q 9,230.85
5	Q 3,237.68	Q -	Q 3000.00	Q 5,935.76	Q 431.69	Q 9,905.13

**Distribución (n=15)****Tabla 37.** Costo de aumentar el nivel de compromiso para importaciones

Año	Plática mot.	Capacitación	Bonos	Cena	Materiales	Total
0	Q 2,250.00	Q 1,125.00	Q -	Q 825.00	Q 300.00	Q 4,500.00
1	Q 2,419.88	Q 1,209.94	Q -	Q 887.29	Q 322.65	Q 4,839.75
2	Q 2,602.58	Q 1,301.29	Q -	Q 954.28	Q 347.01	Q 5,205.15
3	Q 2,799.07	Q 1,399.54	Q -	Q 1,026.33	Q 373.21	Q 5,598.14
4	Q 3,010.40	Q 1,505.20	Q -	Q 1,103.81	Q 401.39	Q 6,020.80
5	Q 3,237.68	Q 1,618.84	Q -	Q 1,187.15	Q 431.69	Q 6,475.37

**Importaciones (n=3)****Tabla 38.** Costo de aumentar el nivel de compromiso para inventarios

Año	Plática mot.	Capacitación	Bonos	Cena	Materiales	Total
0	Q 2,250.00	Q -	Q 2,000.00	Q 5,775.00	Q 300.00	Q 10,325.00
1	Q 2,419.88	Q -	Q 2,000.00	Q 6,211.01	Q 322.65	Q 10,953.54
2	Q 2,602.58	Q -	Q 2,000.00	Q 6,679.94	Q 347.01	Q 11,629.53
3	Q 2,799.07	Q -	Q 2,000.00	Q 7,184.28	Q 373.21	Q 12,356.56
4	Q 3,010.40	Q -	Q 2,000.00	Q 7,726.69	Q 401.39	Q 13,138.48
5	Q 3,237.68	Q -	Q 2,000.00	Q 8,310.06	Q 431.69	Q 13,979.43

**Inventarios (n=21)**

La siguiente tabla muestra un resumen de todos los costos en los que se necesita incurrir para aumentar el nivel de compromiso por departamento.

**Tabla 39.** Resumen de costos para aumentar el nivel de compromiso

Departamento	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	Q 8,425.00	Q 9,061.09	Q 9,745.20	Q 10,480.96	Q 11,272.27	Q 12,123.33
Mercadeo	Q 6,800.00	Q 7,313.40	Q 7,865.56	Q 8,459.41	Q 9,098.10	Q 9,785.00
Call center	Q 9,350.00	Q 9,980.43	Q 10,658.45	Q 11,387.66	Q 12,171.93	Q 13,015.41
Créditos y cobros	Q 5,900.00	Q 6,322.80	Q 6,777.52	Q 7,266.57	Q 7,792.55	Q 8,358.24
Distribución	Q 6,975.00	Q 7,478.96	Q 8,020.97	Q 8,603.91	Q 9,230.85	Q 9,905.13
Importaciones	Q 4,500.00	Q 4,839.75	Q 5,205.15	Q 5,598.14	Q 6,020.80	Q 6,475.37
Inventarios	Q 10,325.00	Q 10,953.54	Q 11,629.53	Q 12,356.56	Q 13,138.48	Q 13,979.43
Total	Q 52,275.00	Q 55,949.96	Q 59,902.38	Q 64,153.21	Q 68,724.98	Q 73,641.92

### C. Flujo de efectivo

Los beneficios que se pueden recibir al aumentar el nivel de compromiso en los empleados ya se han definido, al igual que los costos en que se incurre durante cada uno de los siguientes cinco años. A partir de lo anterior se ha podido crear el siguiente flujo de efectivo, el cual indica la inversión inicial, los costos anuales así como el beneficio.

**Tabla 40.** Flujo de efectivo

RUGRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	Q (52,275.00)					
Convivio	Q (20,000.00)	Q (21,510.00)	Q (23,134.01)	Q (24,880.62)	Q (26,759.11)	Q (28,779.42)
Gastos de Operación		Q(55,949.96)	Q (59,902.38)	Q (64,153.21)	Q(68,724.98)	Q (73,641.92)
Ahorro		Q128,396.58	Q128,388.98	Q128,388.98	Q128,388.98	Q128,388.98
Total	<b>Q (72,275.00)</b>	<b>Q 50,936.61</b>	<b>Q 45,352.59</b>	<b>Q 39,355.14</b>	<b>Q 32,904.88</b>	<b>Q 25,967.64</b>

### D. Evaluación del proyecto

Con la anterior información, es necesario analizar si el proyecto es rentable o no, y para ello se utiliza el siguiente criterio: Si  $TIR > TMAR$ , el proyecto es rentable, si la  $TIR < TMAR$  el proyecto no es rentable.

Es política de la empresa no invertir en proyectos que generen menos del 20% de retorno, es por ello que este 20% se ha tomado como la TMAR.

El resultado de la TIR obtenido del flujo de caja es de 53.51%, esta tasa de retorno es alta, pero esto no es de extrañarse, debido a que con una inversión baja se pueden lograr resultados sorprendentes. Lo anterior es debido a que un empleado comprometido representa un gran beneficio para la empresa. Es por ello que

constantemente la empresa debe invertir en capital humano porque así como puede representar un gran beneficio puede representar grandes costos.

Al comparar la TMAR con la TIR se puede concluir que el proyecto es rentable.

**Tabla 41.** Evaluación del proyecto

Variable	Valor	Criterio	Resultado
<b>TIR</b>	53.51%	TIR > TMAR = Rentable	Rentable
<b>TMAR</b>	20%	TIR < TMAR = No Rentable	

## IX. CONCLUSIONES

- Los empleados comprometidos representan un 53.33 %, los empleados no comprometidos representan un 45.56% y los empleados desligados de la empresa representan el 1.11%
- Los tres factores más influyentes en el compromiso organizacional son: Que los empleados tengan oportunidades de crecimiento dentro de la empresa (Crecimiento), que los empleados sepan que su esfuerzo contribuye al éxito de la empresa (Esfuerzo), que el empleado se sienta orgulloso de su trabajo, de su rendimiento y de la empresa (Orgulloso).
- Se puede concluir que un aumento salarial del 7% si es un factor influyente en la empresa para aumentar el nivel de compromiso pero no es el más importante, los empleados prefieren tener oportunidades de crecimiento a recibir un aumento salarial del 7%.
- Existe una relación entre la productividad y el nivel de compromiso de los empleados. Los empleados más comprometidos son más productivos y empleados menos comprometidos son menos productivos.
- Con base a los factores más influyentes para aumentar el nivel de compromiso se han diseñado estrategias por departamento, las cuales permiten a lo largo de un año aumentar el nivel compromiso en el empleado.
- La TIR del proyecto es de 53.51%, al compararla con la TMAR del 20% el proyecto no solamente es rentable. sino que beneficiará a toda la empresa haciendo que todos los empleados se comprometan más con su departamento y por ende la empresa.

## X. RECOMENDACIONES

- Una evaluación anual idéntica a la descrita en este estudio es recomendada para medir nuevamente el nivel de compromiso de la organización y determinar los factores que influyen en el aumento de compromiso con el fin de dar seguimiento al proyecto.
- Se recomienda que cada seis meses se realice un estudio de los resultados de las estrategias antes mencionadas para determinar su efectividad en cada departamento y por ende el de la empresa.
- Es necesario concientizar a los Gerentes y Jefes de cada departamento para que realicen investigaciones sobre el tema de compromiso organizacional con el fin de poderse actualizar y que realmente puedan comprender la importancia y los beneficios de llevar a los empleados al máximo nivel de compromiso.
- Se debe hacer mucho énfasis en los nuevos empleados que inicien labores en la empresa debido a que no se cuenta con un programa de inducción de ningún tipo, esto crea bajas expectativas del papel que deben jugar dentro la empresa. Por lo anterior, es necesario crear un manual de inducción que incluya pláticas motivacionales, y una clara presentación de la empresa y de su puesto.
- Es necesario poder medir constantemente el desempeño de los empleados, tarea que puede volverse un tanto complicada para los Gerentes y Jefes de cada departamento debido a sus múltiples tareas. Es por ello que se recomienda analizar la opción de incluir un nuevo departamento a la empresa que se llame *Departamento de Efectividad y Control de Gestión*, quien sería el responsable de manejar todos los indicadores de desempeño de la empresa y de mantener informados a todos los Gerentes y Jefes sobre los resultados.

## XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fleming, J.H., C. Coffman y J.K. Harter. 2005. *Manage Your Human Sigma*. Harvard Business Review.
- Fox, A. 2010. *Raising Engagement*. HR Magazine 55(5): 35-40.
- Finn, A. y J.J. Louviere.1992. *Determining the Appropriate Response to Evidence of Public Concern: The Case of Food Safety*. Journal of Public Policy and Marketing 11(1): 12-25.
- Guzzo, R.A., R.D. Jette, y R.A. Katzell. 1985. *The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis*. Personnel Psychology 38: 275-291.
- Jiménez, José. 2007. *El compromiso laboral*. El Pais.com
- Lusk, J.L. y B.C. Briggeman. 2009. *Food Values*. American Journal of Agricultural Economics 91(1): 184-196.
- Rynes, S.L., B. Gerhart, y K.A. Minette. 2004. *The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do*. Human Resource Management 43(4): 381-394.
- Schaufeli, W.B., A.B. Bakker, y M. Salanova. 2006. *The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire*. Educational and Psychological Measurement 66(4): 701-716.
- Seijts, G.H. y D. Crim. 2006. *What Engages Employees the Most or, The Ten C's of Employee Engagement*. Ivey Business Journal.

## XII. ANEXOS

### ANEXO 1

#### PARTE 1. MEDICIÓN EN EL NIVEL DE COMPROMISO

**ESTA PRUEBA ES TOTALMENTE CONFIDENCIAL.** Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida honestamente si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así marque con un “✓” la columna de **Nunca “0”**, y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así, teniendo en cuenta que la escala puede ir de **Casi nunca “1”** a **Siempre “6”**.

EJEMPLO	Nunca (0)	Casi nunca (1)	Raramente (2)	A veces (3)	Seguido (4)	Muy seguido (5)	Siempre (6)
Para mí, el trabajo es un desafío	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento orgulloso de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENCUESTA	Nunca (0)	Casi nunca (1)	Raramente (2)	A veces (3)	Seguido (4)	Muy seguido (5)	Siempre (6)
En mi trabajo, me siento lleno de energía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encuentro mi trabajo lleno de significado y propósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo pasa muy rápido cuando estoy trabajando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi trabajo me siento fuerte y con ganas de trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy entusiasmado con mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando estoy trabajando se me olvida lo que tengo a mi alrededor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi trabajo me inspira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento feliz cuando estoy trabajando arduamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento orgulloso del trabajo que realizo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy inmerso en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puedo seguir trabajando aún cuando ya haya concluido mi jornada laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para mí, el trabajo es un reto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me emociono cuando estoy trabajando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi trabajo soy mentalmente capaz de hacer lo que me pidan hacer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es difícil poder dejar a un lado mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi trabajo yo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## PARTE 2. FACTORES QUE AUMENTAN EL NIVEL DE COMPROMISO

Por favor indique honestamente con un “✓” cuál es el factor más importante y el factor menos importante para mejorar su bienestar en el trabajo. Asegúrese de marcar solo un factor como más importante y solo un factor como menos importante.

**EJEMPLO.** Para mí, el factor más importante para mejorar mi bienestar en el trabajo es: **Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa.** Para mí, el factor menos importante para mejorar mi bienestar en el trabajo es: **Mejor relación con mi jefe.**

Más importante	EJEMPLO. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input checked="" type="checkbox"/>	Mejor relación con mi jefe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Confiar en los valores éticos de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aumento salarial de 10 por ciento (10%)	<input type="checkbox"/>

**ENCUESTA.** Asegúrese de completar las 12 preguntas.

Más importante	PREGUNTA # 1. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Mejor relación con mi jefe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Tener oportunidades de crecimiento en la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que la empresa tenga una visión y misión mas claras	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Expectativas claras de mi papel en la empresa y obtener "retroalimentación" de mi desempeño	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 2. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hago un buen trabajo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que la empresa tenga una visión y misión mas claras	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que me tomen en cuenta durante la toma de decisiones en aspectos laborales que me afectarán directamente	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 3. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Poder trabajar más en equipo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Tener oportunidades de crecimiento en la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sentirme orgulloso de mi trabajo, de mi rendimiento, y de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 4. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Mejor relación con mi jefe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Confiar en los valores éticos de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aumento salarial de 10 por ciento (10%)	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 5. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hago un buen trabajo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sentirme orgulloso de mi trabajo, de mi rendimiento, y de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aumento salarial de 10 por ciento (10%)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Expectativas claras de mi papel en la empresa y obtener "retroalimentación" de mi desempeño	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 6. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Poder trabajar más en equipo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Confiar en los valores éticos de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Expectativas claras de mi papel en la empresa y obtener "retroalimentación" de mi desempeño	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que me tomen en cuenta durante la toma de decisiones en aspectos laborales que me afectarán directamente	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 7. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Poder trabajar más en equipo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hago un buen trabajo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Tener oportunidades de crecimiento en la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Confiar en los valores éticos de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que la empresa tenga una visión y misión mas claras	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aumento salarial de 10 por ciento (10%)	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 8. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Poder trabajar más en equipo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mejor relación con mi jefe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sentirme orgulloso de mi trabajo, de mi rendimiento, y de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que la empresa tenga una visión y misión mas claras	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aumento salarial de 10 por ciento (10%)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que me tomen en cuenta durante la toma de decisiones en aspectos laborales que me afectarán directamente	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 9. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Mejor relación con mi jefe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hago un buen trabajo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Tener oportunidades de crecimiento en la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sentirme orgulloso de mi trabajo, de mi rendimiento, y de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Confiar en los valores éticos de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que me tomen en cuenta durante la toma de decisiones en aspectos laborales que me afectarán directamente	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 10. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Poder trabajar más en equipo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mejor relación con mi jefe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hago un buen trabajo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Tener oportunidades de crecimiento en la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aumento salarial de 10 por ciento (10%)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Expectativas claras de mi papel en la empresa y obtener "retroalimentación" de mi desempeño	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que me tomen en cuenta durante la toma de decisiones en aspectos laborales que me afectarán directamente	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 11. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Tener oportunidades de crecimiento en la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sentirme orgulloso de mi trabajo, de mi rendimiento, y de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Confiar en los valores éticos la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que la empresa tenga una visión y misión mas claras	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aumento salarial de 10 por ciento (10%)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Expectativas claras de mi papel en la empresa y obtener "retroalimentación" de mi desempeño	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que me tomen en cuenta durante la toma de decisiones en aspectos laborales que me afectarán directamente	<input type="checkbox"/>

Más importante	PREGUNTA # 12. Lo que necesito para mejorar mi bienestar laboral:	Menos importante
<input type="checkbox"/>	Poder trabajar más en equipo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mejor relación con mi jefe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mayores reconocimientos y felicitaciones cuando hago un buen trabajo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sentirme orgulloso de mi trabajo, de mi rendimiento, y de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Confiar en los valores éticos de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Saber que mi esfuerzo contribuye al éxito de la empresa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Que la empresa tenga una visión y misión mas claras	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Expectativas claras de mi papel en la empresa y obtener "retroalimentación" de mi desempeño	<input type="checkbox"/>

## FACTORES DEMOGRÁFICOS

**PARTE 3.** Por favor indique con una "X" la opción que aplique a su persona.

TIEMPO LABORADO	
Menor a 2 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
Mayor de 10 años	<input type="checkbox"/>

ESCOLARIDAD	
Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>

DEPARTAMENTO	
Ventas	<input type="checkbox"/>
Mercadeo	<input type="checkbox"/>
Call center	<input type="checkbox"/>
Créditos y cobros	<input type="checkbox"/>
Distribución	<input type="checkbox"/>
Importaciones	<input type="checkbox"/>
Inventarios	<input type="checkbox"/>

EDAD	
Menor de 25 años	<input type="checkbox"/>
25 a 34 años	<input type="checkbox"/>
35 a 44 años	<input type="checkbox"/>
45 a 54 años	<input type="checkbox"/>
55 a 64 años	<input type="checkbox"/>
Mayor de 65 años	<input type="checkbox"/>

GÉNERO	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>