

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRONICA,
COMPUTACION, INFORMACION Y COMUNICACIONES



Actitudes del Trabajador, Antecedentes de Involucramiento
y compromiso y sus efectos en el Desempeño: Estudio
Correlacional en la Industria de las Telecomunicaciones
y Tecnologías de Información

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE
LAS TELECOMUNICACIONES

Por

Gerardo Antonio Cruz Feria

MONTERREY, N. L.

ABRIL 2005

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY**

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRONICA,
COMPUTACIÓN, INFORMACION Y COMUNICACIONES.**



**Actitudes Del Trabajador Antecedentes De Involucramiento Y
Compromiso Y Sus Efectos En El Desempeño: Estudio
Correlacional En La Industria De Las Telecomunicaciones Y
Tecnologías De Información.**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO ACÁDEMICO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LAS
TELECOMUNICACIONES.**

POR:

Gerardo Antonio Cruz Feria

MONTERREY, N.L.

ABRIL de 2004.

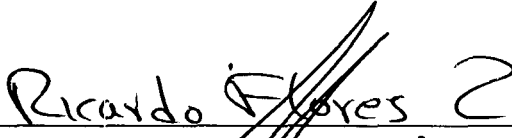
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRONICA, COMPUTACIÓN,
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

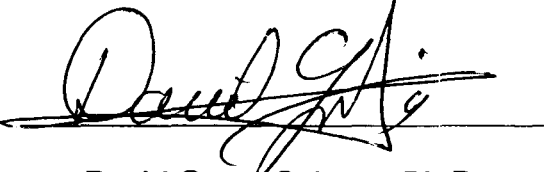
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis del Ing. Gerardo Antonio Cruz Fera sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en administración de las Telecomunicaciones.

Comité de Tesis:


Asesor
Ricardo Flores Zambada Ph.D.
Profesor Investigador EGADE


Sinodal
MDO Sergio Madero Gómez
Profesor DAF


Sinodal
MATI Ana Maribel Ramos Fajardo
Jefe de Sistemas Comercial y DWH Qualtia Alimentos


David Garza Salazar, Ph.D,
Director del programa de Graduados en Electrónica, Computación,
Información y Comunicaciones.
Abril, 2005.

**Actitudes Del Trabajador Antecedentes De
Involucramiento Y Compromiso Y Sus Efectos En
El Desempeño: Estudio Correlacional En La
Industria De Las Telecomunicaciones Y
Tecnologías De Información.**

POR:

GERARDO ANTONIO CRUZ FERIA.

TESIS.

Presentada al I.T.E.S.M.

Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado
de Maestro
en Administración de las Telecomunicaciones

DEDICATORIA

A mí madre, que con su amor, dedicación, esfuerzo, tenacidad y ejemplo me impulso a lograr el cumplimiento de todas mis metas académicas y profesionales. Así mismo fue ella la que me inculco valores básicos como la humildad, la tenacidad, la sinceridad, la honestidad y la ética, mismos que considero fueron fundamentales en el forjamiento de la persona que soy hoy en día.

A mis tías, Meli y Rosa, que siempre han estado ahí brindándome su apoyo incondicional y actuando como si fueran una madre más.

Al resto de mi familia, de quienes he aprendido tanto y que siempre me han apoyado y brindado muestras de afecto.

A Cecilia, que con su apoyo incondicional, me ayudo a superar etapas de suma adversidad, con lo cuál contribuyo a que saliera adelante y lograra culminar este proyecto. Y hoy ocupa un lugar muy importante en mi vida.

A Carla, que en su momento fue parte fundamental de mi vida y que me motivo de manera importante a iniciar esta aventura.

A mis amigos, quienes me han brindado su apoyo y amistad incondicional, y a quienes les debo tanto, por que me han enseñado también muchas cosas muy valiosas.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

A **Ricardo Flores**, mi asesor, Gracias por su confianza y guía, mismas que me sirvieron de motivación para llegar a este satisfactorio resultado. Además agradezco su paciencia y amabilidad durante el desarrollo de este documento.

A **Ana Ramos**, Gracias por tu apoyo en el logro de este documento y por las lecciones aprendidas en clase.

Al Dr. Douglas Peterson, quien sin conocerme me brindo su apoyo y contribuyo de manera importante en el desarrollo del instrumento de medición de esta investigación.

A **todos** los que me brindaron su apoyo durante el proceso de recolección de datos, ya que sin su ayuda no estaría hoy escribiendo estas palabras.

Gracias.

Índice.

Índice.....	vi
Índice de figuras.....	x
Índice de tablas.....	x
1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2. Problema.....	4
1.3. Objetivo de la investigación.....	9
2. Marco teórico.....	10
2.1 Involucramiento.....	10
2.2 Compromiso.....	14
2.3 Actitudes crficas del mexicano.....	21
2.3.1 Compañerismo y cooperación.....	21
2.3.2 Ser valorado.....	22
2.3.3 Promociones y ascensos.....	23
2.3.4 Trato Igualitario.....	23
2.3.5 Empowerment.....	24
2.3.6 Seguridad en el empleo.....	24
2.3.7 Recompensas económicas.....	25
2.4 Motivación y desempeño.....	25
3. Modelo particular.....	26
4. Metodología.....	33
4.1 Tipo de investigación.....	33
4.2 Población.....	33
4.3 Muestra.....	33
4.4 variables.....	37
4.5 Instrumento de medición.....	37
4.6 Estrategia de recolección de datos.....	41

4.7 Análisis de la Información.....	41
5. Análisis de resultados.....	42
5.1 Análisis descriptivo	43
5.1.1 Por Variables.....	43
5.1.1.1 Variables de compromiso e involucramiento.....	43
5.1.1.1.1 Compromiso afectivo.....	43
5.1.1.1.2 Compromiso de continuidad.....	46
5.1.1.1.3 Compromiso normativo.....	48
5.1.1.1.4 Involucramiento hacia la tarea.....	50
5.1.1.1.5 Involucramiento conducta participativa.....	52
5.1.1.2 Variables de dinámica del comportamiento.....	54
5.1.1.2.1 Compañerismo y cooperación.....	54
5.1.1.2.2 Valoración.....	55
5.1.1.2.3 Promociones.....	56
5.1.1.2.4 Trato igualitario.....	56
5.1.1.2.5 Empowerment.....	57
5.1.1.2.6 Seguridad en el empleo.....	58
5.1.1.2.7 Reconocimiento económico.....	59
5.1.1.3 Variables de motivación y desempeño.....	60
5.1.1.3.1 Motivación.....	60
5.1.1.3.2 Esfuerzo.....	60
5.1.1.3.3 Productividad.....	60
5.1.1.3.4 Calidad	60
5.1.1.3.5 Eficiencia.....	60
5.1.2 Análisis por la relación entre las variables.....	61
5.1.2.1 Variables de compromiso e involucramiento contra variables de dinámica del comportamiento.....	62

5.1.2.2	Variables de Compromiso e Involucramiento contra Variables de Motivación y desempeño.....	64
5.2	Análisis estadístico.....	65
5.2.1	Variables de Compromiso contra Variables de Dinámica del Comportamiento.....	66
5.2.2	Variables de Involucramiento contra Variables de Dinámica del Comportamiento.....	67
5.2.3	Variables de Compromiso contra Variables de Desempeño.....	67
5.2.4	Variables de Involucramiento contra Variables de Desempeño.....	68
5.3	Análisis Descriptivos y Estadísticos Adicionales no contemplados en el Modelo.....	68
5.3.1	Por Variable agrupadas por Demográficas.....	69
5.3.1.1	Variables de Dinámica del comportamiento.....	69
5.3.1.1.1	Compañerismo y Cooperación.....	70
5.3.1.1.2	Valoración.....	71
5.3.1.1.3	Promociones.....	72
5.3.1.1.4	Trato Igualitario.....	74
5.3.1.1.5	Empowerment.....	75
5.3.1.1.6	Seguridad en el Empleo.....	76
5.3.1.1.7	Recompensas Económicas.....	77
5.3.1.2	Variables de Motivación y Desempeño.....	78
5.3.1.3.1	Motivación.....	78
5.3.1.3.2	Esfuerzo.....	79
5.3.1.3.3	Productividad.....	80
5.3.1.3.4	Calidad.....	81
5.3.1.3.5	Eficiencia.....	82
5.3.2	Análisis Descriptivo: Relación entre variables de Motivación y Desempeño contra variables de Dinámica del Comportamiento.....	83
5.3.3	Análisis Estadístico: Variables de Desempeño contra Variables de Dinámica del Comportamiento.....	85
6.	Conclusiones.....	86
7.	Limitaciones y Trabajos Futuros.....	91
8.	Anexos.....	92

Índice de figuras.

Figura 2.1.1 Factores preedictores de Involucramiento.....	12
Figura 2.1.2 Factores que inhiben el involucramiento.....	13
Figura 2.1.3 Resultantes del involucramiento.....	13
Figura 2.2.1 Características antecedentes y posibles consecuencias del compromiso organizacional.....	15
Figura 2.2.2 Relación de las 3 principales características del compromiso con los distintos tipos de compromiso.....	16
Figura 2.2.3 Antecedentes del compromiso.....	17
Figura 2.2.4 Ciclo del desarrollo del compromiso.....	18
Figura 2.2.5 Factores determinantes del compromiso cuando se acaba de ingresar a una organización.....	19
Figura 2.2.6 Factores que influyen en el compromiso durante un periodo relativamente corto dentro de la organización.....	19
Figura 3.1.1. Modelo particular de Desempeño propuesto.....	28
Figura 4.3.1. Distribución de género de la muestra.....	34
Figura 4.3.2. Distribución del estado civil de la muestra.....	34
Figura 4.3.3. Distribución del nivel académico de la muestra.....	35
Figura 4.3.4. Distribución de la antigüedad de los integrantes de la muestra.....	35
Figura 4.3.5. Distribución del giro de las empresas participantes en la muestra.....	36
Figura 4.3.6. Distribución del nivel organizacional de los participantes de la muestra.....	36
Figura 6.1 Relaciones que promueven el compromiso afectivo y efectos que este produce.....	86
Figura 6.2 Relaciones que promueven el compromiso normativo y efectos que este produce.....	87
Figura 6.3 Relaciones que promueven el involucramiento hacia la conducta participativa y efectos que este produce.....	88
Figura 6.4 Relaciones que promueven el Involucramiento a la tarea y efectos que este produce.....	89
Figura 6.5 Relaciones que promueven la motivación.....	89

Índice de tablas.

Tabla 2.2.1 Consecuencias positivas y negativas del compromiso de los empleados a nivel individual, grupal y organizacional.....	20
Tabla 4.4.1 Relaciones de las variables dependientes con las independientes.....	37
Tabla 4.5.1 Reactivos para medir el compromiso afectivo.....	39
Tabla 4.5.2 Reactivos para medir el compromiso de continuidad.....	39
Tabla 4.5.3 Reactivos para medir el compromiso normativo.....	39
Tabla 4.5.4 Reactivos para medir el involucramiento (hacia el trabajo).....	39
Tabla 4.5.5 Reactivos para medir el Involucramiento (hacia la conducta participativa).....	40
Tabla 4.5.6 Reactivos para medir el compañerismo y cooperación.....	40
Tabla 4.5.7 Reactivos para medir la valoración.....	40
Tabla 4.5.8 Reactivos para medir las promociones.....	40
Tabla 4.5.9 Reactivos para medir el trato igualitario.....	40
Tabla 4.5.10 Reactivos para medir el empowerment.....	40
Tabla 4.5.11 Reactivos para medir la seguridad en el empleo.....	41
Tabla 4.5.12 Reactivos para medir el Recompensas Económicas.....	41

Tabla 5.1.1.1.1. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Compromiso Afectivo.....	45
Tabla 5.1.1.1.2. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Compromiso de Continuidad.....	47
Tabla 5.1.1.1.3. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Compromiso Normativo....	49
Tabla 5.1.1.1.4. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Involucramiento hacia la Tarea.....	51
Tabla 5.1.1.1.5. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Involucramiento hacia la Conducta Participativa.....	53
Tabla 5.1.2.1 Comparativa entre las variables de Compromiso e Involucramiento contra las variables de Comportamiento.....	62
Tabla 5.1.2.2 Comparativa entre las variables de Compromiso e Involucramiento contra las variables de Motivación y Esfuerzo.....	64
Tabla 5.2.1 Correlaciones Pearson Entre Variables de Dinámica y Compromiso.....	66
Tabla 5.2.2 Correlaciones Pearson Entre Variables de Dinámica e Involucramiento.....	67
Tabla 5.2.3. Correlaciones Pearson Entre Variables de Compromiso y Desempeño.....	67
Tabla 5.2.4 Correlaciones Pearson Entre Variables de Involucramiento y Desempeño.....	68
Tabla 5.3.1 Relaciones de las variables dependientes con las independientes.....	69
Tabla 5.3.1.1.1. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Compañerismo y Cooperación.....	69
Tabla 5.3.1.1.2. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Valoración.....	71
Tabla 5.3.1.1.3. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Promociones.....	72
Tabla 5.3.1.1.4. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Trato Igualitario.....	74
Tabla 5.3.1.1.5. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Empowerment.....	75
Tabla 5.3.1.1.6. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Seguridad en el Empleo....	76
Tabla 5.3.1.1.7. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Reconocimiento Económico.....	77
Tabla 5.3.1.2.1. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Motivación.....	78
Tabla 5.3.1.2.2. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Esfuerzo.....	79
Tabla 5.3.1.2.3. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Productividad.....	80
Tabla 5.3.1.2.4. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Calidad.....	81
Tabla 5.3.1.2.5. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Eficiencia.....	82
Tabla 5.3.2.1 Comparativa entre las variables de Motivación y Desempeño contra las variables de Comportamiento.....	83
Tabla 5.3.3.1. Correlaciones Pearson Entre Variables de Desempeño y Dinámica.....	85

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Para entender la situación de la industria de las telecomunicaciones en México, debemos entender primero la situación de esta industria a nivel global, así como el papel central que ha jugado en la globalización. La conectividad masiva que esta industria facilita, esta borrando los límites que alguna vez separaban tanto a las naciones y las economías, como a las corporaciones con sus proveedores, socios y empleados. En este sentido las empresas de telecomunicaciones son por si mismas un agente de cambio, "El vehículo en el cuál las compañías se transforman así mismas, y por lo que continúan creciendo" (Sirois, 1999).

El ciclo de desregulación en el sector de las telecomunicaciones que comenzó en la década de 1980, originó el establecimiento de compañías que fueran capaces de desarrollar redes de servicios locales y globales sin tener que ser dueños de su infraestructura (Sirois, 1999).

En el caso de la situación de las telecomunicaciones en México se observa un claro dominio de Telmex en este mercado así como también en la Bolsa de Valores y otros sectores de negocios. Sin embargo, esta situación no es muy distinta de la de muchos otros países de Europa y América del Norte, donde compañías de telecomunicaciones dominan mercados de servicios y muestran su fuerza en las bolsas y otras áreas. (Pascoe y Cuen, 2001).

La industria esta en medio de un fuerte cambio de poder, que esta pasando del productor de servicios de telecomunicaciones hacia el consumidor. La desregulación y la tecnología digital han contribuido al crecimiento en la oferta de servicios, guiando a una baja en los costos, mayor libertad de elección tanto de servicios como de proveedores de los mismos, y un crecimiento en la demanda de servicios. Aunado a lo anterior, ahora los clientes no solo tienen siempre la razón, sino que ahora tienen poder de decisión sobre la continuidad de un producto o servicio (Sirois, 1999).

Otro factor sumamente importante que guía a la industria, es la necesidad de generar ganancias de maneras nuevas y distintas a las tradicionales, y el mayor potencial para lograr esto reside en la convergencia de la innovación, la creatividad y las capacidades de las tecnologías de la información, y a través de la unión de estos elementos se pueden crear relaciones de valor agregado para los clientes y proveedores (Sirois, 1999).

Tapscott (1998) señala que las personas que trabajan con la mente representan la mayoría de la fuerza laboral en América del Norte, y que actualmente el 60% de los empleados en Norte América son trabajadores del conocimiento. Así

mismo señala que estas tendencias se están acentuando y a su vez se están replicando a otros países.

La industria de las telecomunicaciones ha recorrido un largo camino en relativamente poco tiempo y va a continuar desarrollándose. Pero para que se de este desarrollo es imperativo el entendimiento continuo de la adaptación y de los rápidos cambios que toman lugar en el mundo (Sirois, 1999).

El caso de la industria de las telecomunicaciones en México es similar al que se ha observado en el mundo, solo que no se han establecido los mecanismos de regulación necesarios para que este sector pueda explotar su potencial, y pasar de la etapa de maquila, a una etapa de diseño de soluciones tecnológicas, para estar a la altura de sus competidores comerciales.

La Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) es la institución encargada de la regulación en México en todo lo referente a las telecomunicaciones, pero aún está en vías de desarrollo, por lo que se cuenta con un claro retraso en cuanto a regulación se refiere. Esta situación en México es muy distinta a la de otros países, donde la regulación de las telecomunicaciones cumple con estándares internacionales. En la medida en que COFETEL se desarrolle, los problemas originados por el dominio de Telmex irán disminuyendo (Pascoe y Cuen, 2001).

Según Serrano (2001) las innovaciones tecnológicas de las últimas décadas en el campo de las telecomunicaciones han afectado la manera en que hacemos negocio, trabajamos y que nos educamos.

Los procesos de competencia y privatización han jugado un papel preponderante en la manera en que las innovaciones en telecomunicaciones son generadas, aprovechadas por la industria y ofrecidas al mercado. Durante los últimos ochenta años las innovaciones más importantes en telecomunicaciones se realizaron en grandes laboratorios de investigación, en su mayoría propiedad de grandes consorcios industriales (Serrano, 2001). El ejemplo obligado es el caso de los laboratorios Bell en donde las innovaciones más importantes de los últimos años se han llevado a cabo.

Ante esta situación de la innovación en telecomunicaciones en el mundo, se realizó en 1993 un estudio llevado a cabo por la ONUDI (Organizaciones de las Naciones Unidas para Desarrollo Industrial), y este reveló la escasa participación de los países del área en innovaciones en telecomunicaciones. Con excepción de Brasil y casos aislados en México, Argentina y Costa Rica las innovaciones de telecomunicaciones a nivel industrial y académica resultó ser muy pobre.

Lo que sucede es que el mundo cambió y México no tiene un plan, reacciona ante las circunstancias. En el país hay una industria de ensamble y manufactura importante que hay que reconvertir, porque esto es de bajo valor agregado.

Nosotros, que somos la décima economía del mundo, debemos empezar a hacer una industria de mayor valor agregado, y eso no implica meterle mano de obra, sino mente de obra.

Dos factores claves que impactan en la escasa o nula participación de México en innovación en telecomunicaciones son la mínima asignación de recursos económicos a investigación y desarrollo y a una débil vinculación academia-industria (Serrano, 2001). La inversión en investigación científica y tecnológica del país es apenas similar al 25% de lo que la empresa de telecomunicaciones AT&T gasta. Según CONACYT, se calcula que la inversión de los empresarios privados en el país no llega al 10% del gasto nacional en ciencia y tecnología.

Las grandes inversiones en telecomunicaciones en México se han centrado en modernización e instalación de infraestructura en base a la apertura de la competencia (Serrano, 2001). Por ejemplo, Teléfonos de México ha canalizado grandes inversiones desde la privatización a la fecha. De aquí se puede decir entonces que la competencia y apertura telefónica no ha traído inversiones significativas a las innovaciones tecnológicas en México.

Serrano (2001) señala que otro aspecto importante en la investigación y desarrollo tecnológico en el área de telecomunicaciones es que en general los proyectos dependen de individuos no de grupos de individuos y se nota una dispersión muy grande con participación de un investigador en diversos proyectos tratando de abarcar muchas disciplinas que en varios casos -como sucede en países desarrollados- requieren de grupos de investigadores para que realmente alcancen su consumación práctica.

La industria ha tenido que dar un giro porque las telecomunicaciones no sólo son el equipo, sino las aplicaciones, en donde la virtualidad está conquistando espacios impresionantes.

Contar con empleados con cierta preparación académica, así como que tengan habilidades específicas, puede marcar una diferencia importante. Es por esto que el nivel educativo de los empleados de las empresas del sector de alta tecnología, como el de las telecomunicaciones, es notablemente superior al observado en otros sectores productivos, y esto obedece a que las funciones a realizar por los empleados de las empresas de alta tecnología requieren conocimiento específico para el buen cumplimiento de estas.

La importancia de la industria de las telecomunicaciones reside en que ha desempeñado un rol preponderante en el crecimiento de la productividad y la difusión tecnológica. Como la infraestructura de soporte para el comercio electrónico y el crecimiento y la difusión del Internet, la industria ha sido un factor dominante en la nueva economía y en los cambios de las estructuras económicas. (OCDE, 2003).

1.2 Problema

Resulta claro que en la situación de las telecomunicaciones en México, al igual que en otros países, existe una empresa que domina el sector, en este caso Telmex. Es por esto que resulta necesario establecer herramientas que aumenten el desempeño de todas las empresas en este sector, para que pueda existir un ambiente de competencia perfecta, en el que salgan beneficiados tanto las empresas, los empleados y los consumidores. Pieza fundamental para el desarrollo de una competencia son los empleados, ya que como lo menciona Owusu (1999), a pesar de la tecnología, sofisticados sistemas de administración y el creciente uso de las computadoras, el factor más importante en cualquier organización siguen siendo los empleados.

Aunado a lo anterior existe una clara brecha entre la productividad de los trabajadores, ya que se ha llegado a encontrar que dentro de una misma organización existen trabajadores que producen 2, 3 o varias veces más que el empleado menos productivo (Lawler III, 1994).

En base a esto es que resulta imperativo identificar aquellos factores que pueden impulsar el involucramiento y el compromiso de los empleados, así como en que medida estos factores favorecen el aumento del desempeño, y las diferentes causas por las que cuales los trabajadores producen diferentes niveles de desempeño, tanto organizacional como individual, dentro de las empresas de telecomunicaciones Mexicanas.

Desde que los factores anteriormente descritos pueden provocar situaciones de ausentismo, conflictos laborales, afectar el desempeño, afectar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos por la organización y en general reducir la competitividad organizacional. Es necesario entonces que identifiquemos las actitudes favorables, aquellas que se relacionan con resultados positivos, como pueden ser alta productividad, satisfacción de los empleados, interés por el medio ambiente, responsabilidad social, etc. Para tal motivo debemos definir claramente los conceptos de involucramiento y compromiso, así como las posibles causas, efectos y las formas en que estos pueden ser promovidos dentro de las organizaciones.

En el contexto de los trabajadores mexicanos, estudios muestran que estos tienen un complejo de inferioridad, el cuál es una actitud propia del mexicano que consiste en no saber valorar la importancia del individuo sino por la familia que este forme (Flores Zambada y Castañeda Ríos, 2001).

El compromiso dentro de la organización es resultado de la maximización de recursos humanos y de una creciente lealtad de los empleados, lo que a su vez se refleja en menos ausentismo, y menor rotación de personal. Todos estos elementos juntos conllevan a mejorar el desempeño de toda la organización (Shepherd y Mathews, 2000). A este respecto debemos decir que las

condiciones de los trabajadores mexicanos pueden ser un tanto distintas a las de los trabajadores en otros países, ya que estos perciben como factores más importantes aquellos relacionados con la familia y el bienestar de esta.

En estudios realizados en México a partir del 2000 en diversas organizaciones, con el objetivo de identificar los antecedentes del compromiso organizacional en el entorno Mexicano, se ha determinado que el Apoyo Organizacional Percibido es considerado un antecedente directo del compromiso organizacional, y que este es considerado como la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización se preocupa por su bienestar (Littlewood, 2003).

Con respecto al Apoyo organizacional percibido, Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), proponen que los individuos se ven obligados a responder positivamente a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización. Partiendo de este principio de reciprocidad, se considera que el apoyo organizacional percibido puede reforzar el compromiso organizacional de tipo afectivo, y con esto aumentar el esfuerzo (Eisenberger et al., 1986).

Según Mowday (1982) el compromiso es la fuerza de identificación relativa de un individuo con el involucramiento en una organización particular. Así mismo menciona 3 características de compromiso y son: 1) creencia y aceptación en los valores de la organización, 2) una fuerte voluntad para brindar esfuerzo para la organización y 3) el deseo de permanecer en la organización. Estas características muestran que el compromiso no solo es una actitud si no también un comportamiento.

Un reto importante para conseguir el compromiso de los trabajadores en México hacia la organización, consiste en cambiar su percepción del trabajo como una necesidad u obligación, donde su principal responsabilidad en el lugar donde labora es hacer amigos, establecer relaciones que le ayuden y ajustarse a la sociedad. El Mexicano asocia el trabajo con una fuente de fatiga, dureza, explotación, necesidad (Flores Zambada y Castañeda Ríos, 2003).

El compromiso organizacional puede ser visto, según Gallie and White (1993), como la aceptación de los valores de la organización y la disposición de quedarse. Y el compromiso a una tarea es el esfuerzo que uno le pone a su trabajo.

El obtener altos niveles de compromiso en los trabajadores mexicanos es difícil debido a que sus razones fundamentales para trabajar no son el trabajo en sí mismo, ni su éxito profesional. Ellos trabajan por otras razones como la familia, o darles educación a sus hijos, o por considerar el trabajo como un deber (Flores Zambada y Castañeda Ríos, 2003).

Según Mowday et al. (1982) existen 4 variables que afectan el compromiso, y estas son:

- Características personales, como edad y nivel de educación. Se considera que empleados jóvenes son más comprometidos que los mayores, debido a que el empezar una carrera los motiva altamente, por otro lado los empleados mayores muestran un alto grado de identificación con la empresa en la que han trabajado por muchos años. Según Gallie and White (1993) los empleados con alto nivel académico presentan un mayor compromiso a sus tareas, así mismo este mayor grado educativo les abre posibilidades de hacer el trabajo que ellos quieran.
- Características del trabajo, como variedad de tareas, autonomía y trabajo interesante. Estas características, son las más importantes para predecir compromiso, según Gallie and White (1993) y Peeters and Meijer (1995).
- Experiencia laboral
- Características organizacionales, como descentralización, participación en la toma de decisiones, estilo de liderazgo, políticas de recursos humanos como buenas expectativas de carrera y posibilidad de capacitación y educación continua, etc. Teniendo a la descentralización y participación de los empleados en la toma de decisiones como la característica de este tipo más importante en la generación de compromiso.

En un estudio conducido por Nijhof, de Jong y Beukhof (1998), encontraron que el compromiso esta fuertemente ligado con los colegas y al estilo de administración dentro de la organización, así mismo puede ser visto como un aspecto importante en el conocimiento de la compañía.

El involucramiento de los empleados es una herramienta, con la cual se busca crear un ambiente en el que a las personas se les da la oportunidad de tener impacto en las decisiones y acciones que afectan directamente su trabajo.

El involucramiento de los empleados es definido por Owusu (1999) como: la participación de todos los empleados de la empresa para mejorar el ambiente laboral, la calidad del producto, la productividad, y eventualmente la competitividad de la compañía. Esta participación se da a través de relaciones cooperativas, comunicación abierta y resolución de problemas y toma de decisiones en equipo. En este sentido, resulta especialmente difícil implementar políticas y programas de involucramiento en las organizaciones mexicanas, principalmente debido a la manera en que estos perciben el trabajo y a las principales razones que los motivan a trabajar.

Mencionamos lo anterior ya que en el estudio realizado por Flores Zambada y Castañeda Ríos (2003), se encontraron diferencias (tanto psicológicas como culturales) significativas en la manera en que los trabajadores mexicanos se desempeñan dentro de las diversas organizaciones en las que trabajan. Así mismo se encontró que los trabajadores mexicanos pueden percibir a la empresa como fuente de eventos que procuran gratificaciones internas y recompensas externas, las cuales pueden tener un impacto relevante en la

motivación del trabajador y por lo mismo en el involucramiento de este hacia la organización.

Queda claro que los empleados que participan más en las decisiones organizacionales relacionadas con el trabajo que ellos mismos desempeñan, presentan mayor satisfacción que aquellos que participan poco o que no lo hacen (Nijhof, de Jong y Beukhof, 1998).

Detrás del involucramiento y del desarrollo de todo tipo de recursos humanos, esta la buena comunicación (Owusu, 1999), es por esto que debemos crear las condiciones necesarias para que esta comunicación pueda establecerse de manera que sirva para el apalancamiento del involucramiento.

Si bien podemos decir que la comunicación es necesaria para el incremento tanto del involucramiento como del compromiso por parte de los empleados, debemos así mismo reconocer que existen distintos tipos de comunicación y que el uso de cada uno depende de las circunstancias y los objetivos que pretendan lograrse (Owusu, 1999). Las dos maneras de comunicación más comúnmente usadas por las personas son:

1. **Comunicación Oral.** Es la habilidad de hacer presentaciones orales de ideas y conceptos. Es crítica para la evaluación de desempeño y promoción. Este tipo de comunicación ofrece la oportunidad de retroalimentación inmediata para clarificar o confirmar algún malentendido del mensaje.
2. **Comunicación Escrita.** Esta comunicación tiene la ventaja de que todos los involucrados reciben el mensaje, además se disemina fácilmente y proporciona un expediente permanente al cual uno pueda referirse posteriormente.

Ambas maneras de comunicación son igualmente de útiles e importantes, y el método más efectivo, como se menciono anteriormente, va a depender de las circunstancias y las metas de la comunicación.

La comunicación es una función esencial ya que es la forma en que pueden ser transmitidos los objetivos gerenciales, así mismo proporciona medios de entendimiento para eso objetivos (Owusu, 1999). Ahora bien, la comunicación puede tener varios propósitos, como son los siguientes:

- Transmitir datos
- Persuadir gente
- Dar indicaciones u órdenes
- Recopilar información.

Según un estudio realizado por Nijhof, de Jong y Beukhof en 1998, el compromiso por parte de los empleados puede conllevar efectos positivos para

la compañía. Los efectos más importantes identificados por los administradores son mayor calidad y mejor relación con los clientes, así mismo a nivel organizacional los efectos más importantes que se identificaron son una mejor comunicación y un menor grado de indisposición. El nivel de compromiso así mismo tiene mucha importancia cuando se relaciona con el cambio organizacional, es deseable que el empleado muestre un compromiso hacia este cambio, y que esto este acompañado por una aportación de ideas para apoyar el cambio.

Como se mencionaba anteriormente en este apartado, un factor sumamente importante que debemos identificar (Peterson, Puia y Suess, 2003) son las diferencias entre los valores y cultura de cada país, en este caso de México, y como se relacionan estas con las actitudes de los trabajadores. El objetivo es encontrar un medio en donde los valores culturales son mutuamente entendidos, para que los programas para aumentar factores como la productividad, la felicidad, el involucramiento y el compromiso del trabajador puedan ser implementados eficientemente.

Respecto a lo anterior, la literatura acerca de comportamiento organizacional internacional establece que se puede desarrollar mejor el entendimiento sobre la administración de recursos humanos en un país anfitrión, estando ahí para percibir todas las características culturales (Steers, Porter And Bigley, 1996, Adler, 1997 citados por Peterson et. al, 2003). Esto se menciona para los casos de organizaciones internacionales que se establecen en otros países, y en este particular caso, en México.

Todo lo anteriormente mencionado y aunado a la importancia de la industria de las telecomunicaciones, al crecimiento tan grande que este sector esta experimentando, así como la diferencia en el desempeño de este tipo de empresas en países más industrializados que México, es importante identificar los factores que hacen que las empresas en estos países sean más eficientes y que por lo tanto su desempeño sea mayor al observado en las empresas de este sector en México, tanto las mexicanas como las internacionales. Debido a que se trata de empresas del sector de alta tecnología, se cuenta con características muy similares en cuanto a desarrollo tecnológico y nivel educativo de los empleados, encontrando solo diferencia en como es que se administra el trabajo de estos últimos. Esto se logra con programas que generan un mayor grado de compromiso e involucramiento en relación con las empresas del sector de las telecomunicaciones mexicanas. Es por esto que pretendemos determinar cuales de estos programas pueden funcionar en México y en que medida.

1.3 Objetivo de la investigación

Los objetivos perseguidos por esta investigación son:

1.- Determinar el grado en que influyen factores como el compañerismo y cooperación, ser valorado, conseguir metas, promociones, ascensos, trato igualitario, empowerment, estabilidad en el trabajo y recompensas económicas en el aumento de los niveles de involucramiento y compromiso de los empleados en los departamentos de telecomunicaciones y las tecnologías de la información en empresas de diversos sectores productivos, así como en las empresas de telecomunicaciones y tecnologías de información, todas estas dentro del entorno Mexicano.

2.- Determinar el grado de influencia de los factores como el involucramiento y el compromiso sobre el desempeño de los individuos que conforman los departamentos de telecomunicaciones y las tecnologías de la información en empresas de diversos sectores productivos, así como en las empresas de telecomunicaciones y tecnologías de información, todas estas dentro del entorno Mexicano.

2. MARCO TEÓRICO

Para poder entender como es que el involucramiento y el compromiso pueden afectar el desempeño de un individuo o incluso de toda una organización, debemos primero definir que es cada uno de estos términos, como se originan, los tipos de involucramiento y compromiso que mayor afectación tienen en el desempeño así como los efectos que estos pueden producir. Es por esto que a continuación describiremos involucramiento y compromiso.

2.1 Involucramiento

Existen diversas definiciones de involucramiento, por lo que a continuación describiremos algunas de ellas, así como sus posibles causas y efectos.

Gamble, Culpepper y Blubaugh (2002) mencionan la definición de Kanungo (1982) sobre el involucramiento laboral, y este lo define como la identificación psicológica que los empleados crean hacia su trabajo, misma que resulta de la identificación individual de necesidades salientes y de la percepción que el empleado tiene acerca de su trabajo y el potencial que tiene este de satisfacer esas necesidades.

Aikahtani (2000) menciona la definición de involucramiento organizacional dada por Stafford, Jackson y Banks (1980), en la que lo definen como el grado en el cual una persona quiere tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabajan. En el mismo trabajo se menciona la definición dada a este mismo término por Lorente (1987), en la que se define como un vínculo psicológico que un individuo tiene o genera hacia su trabajo, o hacia sus colegas laborales, el cual eventualmente influencia su involucramiento organizacional.

Owusu (1999), define el involucramiento como la participación de todos los empleados de la empresa para mejorar el ambiente laboral, la calidad del producto, la productividad y eventualmente la competitividad de la compañía. Este involucramiento florece a través de relaciones cooperativas, una comunicación abierta y resolución de problemas y toma de decisiones de manera conjunta.

Fenton-O'creevy (1998), establece que el involucramiento de los empleados puede obtenerse como respuesta a cualquier práctica administrativa que de a los empleados influencia y libertad sobre como es organizado y realizado su trabajo. Además menciona que las prácticas de este tipo han sido iniciadas principalmente por los altos mandos en las organizaciones (gerentes y directores) con el objetivo de incrementar el conocimiento de los empleados sobre la organización y el nivel de compromiso hacia la misma.

Walsh y Milner (2002) establecen que el involucramiento de los empleados es una delegación gradual, pero radical, de control a los empleados más cercanos al proceso. Implica la transferencia de la propiedad de una tarea o situación a un individuo o grupo de individuos, con la habilidad y la disposición de aceptarla.

Peterson (2003) citando a Appelbaum et al. (1999) afirma que la idea básica del involucramiento representa un giro sobre la gestión del control y el poder, para compartirlo con los empleados, basado en la suposición de que dándoles a estos más control, información y responsabilidad aumenta la satisfacción de los trabajadores y aumenta la productividad.

Fenton-O'creevy (1998) citando a Marchington, Goodman, Wilkinson y Ackers (1992), sugieren que el término involucramiento de los empleados, se refiere a aquellas prácticas que han sido iniciadas por los directivos de las organizaciones, orientadas al incremento de la información que los empleados tienen de la organización y sus objetivos, con el propósito de generar compromiso hacia esta.

Kleiner y Freeman (2000) mencionan que según las estadísticas, los beneficios de programas de involucramiento de los empleados son usualmente positivos pero en una manera muy reducida o casi insignificante. Pero también mencionan que durante el periodo comprendido de 1983 a 1993, el uso de este tipo de técnicas aumento significativamente. Dado lo anterior, se puede concluir que en el peor de los casos, las prácticas de involucramiento de los empleados no presentan efectos negativos en la productividad, y si efectos positivos en la vida de los trabajadores. Es por esta razón que se puede decir que la promoción del involucramiento de los empleados, lejos de conllevar efectos negativos, acarrea efectos positivos.

Preuss y Lautsch (2002), encontraron en un estudio conducido en hospitales de la región de Minneapolis, que los programas de involucramiento de los empleados pueden ser positivos tanto para los empleados como para las firmas, y esta afirmación reside en que los empleado obtienen mayor autonomía y mayor participación en la toma de decisiones, lo que hace que perciban su trabajo como más interesante y por consiguiente desarrollen mayor satisfacción laboral. Por el lado de las firmas, el beneficio reside en que la capacidad de involucrar a los empleados en decisiones organizacionales es considerada como un factor crítico hacia el éxito organizacional.

Ang (2002) afirma que los programas de involucramiento de los empleados como se conocen hoy en día, surgieron de una creencia fundamental en los beneficios de crear relaciones humanas positivas dentro de la organización.

Hyman y Mason (1997) mencionan que las técnicas de involucramiento de los empleados pueden ser vistas como un esfuerzo por parte de los directivos de una organización por involucrar a los empleados en el proceso de toma de

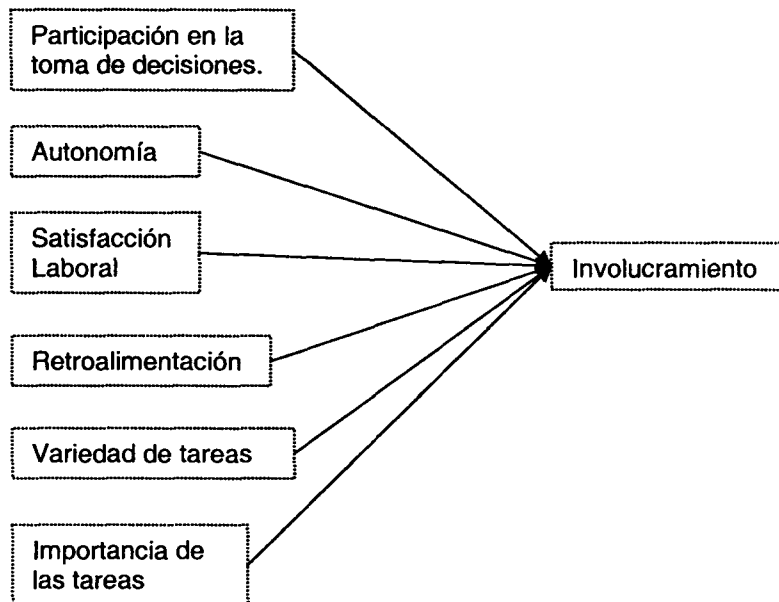
decisiones, aunque normalmente la retroalimentación por parte de los empleados de niveles inferiores es muy limitada, y a menudo no se toma en cuenta.

Owusu (1999), comenta que se pueden establecer 4 fases sucesivas para alcanzar el involucramiento de los empleados, que son:

1. Crear las condiciones para que el involucramiento de los empleados florezca.
2. Iniciar el programa piloto de involucramiento de los empleados en la compañía
3. Evaluar los resultados del programa piloto.
4. Extender el programa de involucramiento de los empleados al resto de la compañía.

En base a las definiciones anteriores podemos identificar que los principales factores que promueven el involucramiento de los empleados son los que se muestran en la figura 2.1.1.

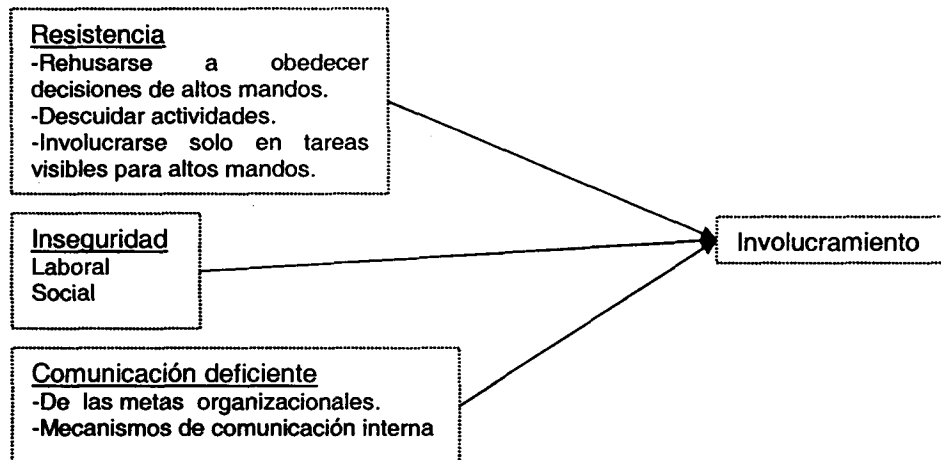
Figura 2.1.1 Factores preedictores de Involucramiento.



Ya que hablamos de los factores que pueden generar involucramiento, es necesario también hablar de aspectos que puedan mermar dicho involucramiento, a este respecto Fenton-O'creevy (1998), menciona que la resistencia es la principal variable que puede ocasionar que los programas de involucramiento de los empleados no funcionen, y esta resistencia puede presentarse en diversas formas, como: rehusarse a obedecer decisiones de altos mandos, involucrarse solo en aquellas actividades visibles para altos mandos y descuidar otras actividades.

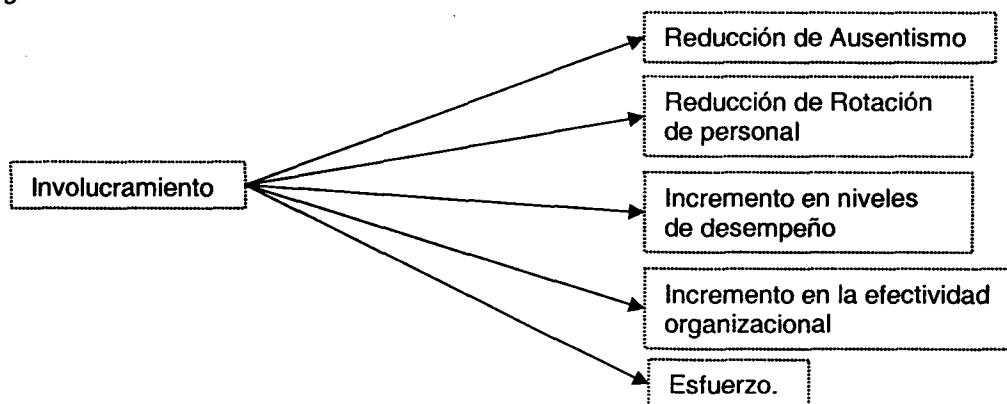
A este respecto Preuss y Lautsch (2002) también encontraron que el nivel de involucramiento por parte de los empleados esta ligado a la seguridad laboral, y que entre menor seguridad exista, más se debilita el involucramiento por parte de los empleados. En la figura 2.1.2 se muestran los principales inhibidores del involucramiento.

Figura 2.1.2 Factores que inhiben el involucramiento.



Hoy en día se utilizan comúnmente los métodos de involucramiento para reducir los niveles de ausentismo y rotación de personal (Tesluk et al, 1999 citando a Marks, Mirvis, Hackett y Grady, 1986), incrementar los niveles de desempeño (Tesluk et al, 1999 citando a Bush y Spangler, 1990), mejorar las actitudes laborales (Tesluk et al, 1999 citando a Steel y Lloyd, 1988), y fortalecer los vínculos entre empleados y organizaciones, teniendo como resultado un incremento de la efectividad organizacional. Lo anterior se resume en la figura 2.1.3.

Figura 2.1.3 Resultantes del involucramiento.



Finalmente, resulta pertinente establecer los diferentes tipos de involucramiento existentes según Etzioni (1975):

- Involucramiento moral. Se da cuando las personas se encuentran moralmente involucrados si aceptan y se identifican con las metas organizacionales.
- Involucramiento Calculativo. Es cuando los individuos perciben un acuerdo de intercambio con la organización.
- Involucramiento alienativo. Se da cuando los individuos tienen sentimientos y lazos negativos hacia la organización, pero están obligados a permanecer en ella debido a una falta de alternativas o a un conformismo que los obliga a permanecer.

2.2 Compromiso

Al igual que con el involucramiento se tratará de definir a continuación al compromiso, así como establecer cuales pueden ser sus causas y sus consecuencias.

Es pertinente comenzar con la que parece ser la definición de compromiso con mayor aceptación, y esta fue aportada por Mowday et al. (1982) y definen el compromiso como la fuerza de identificación relativa de un individuo con el involucramiento en una organización particular. Además mencionan que el compromiso puede estar caracterizado por al menos 3 factores:

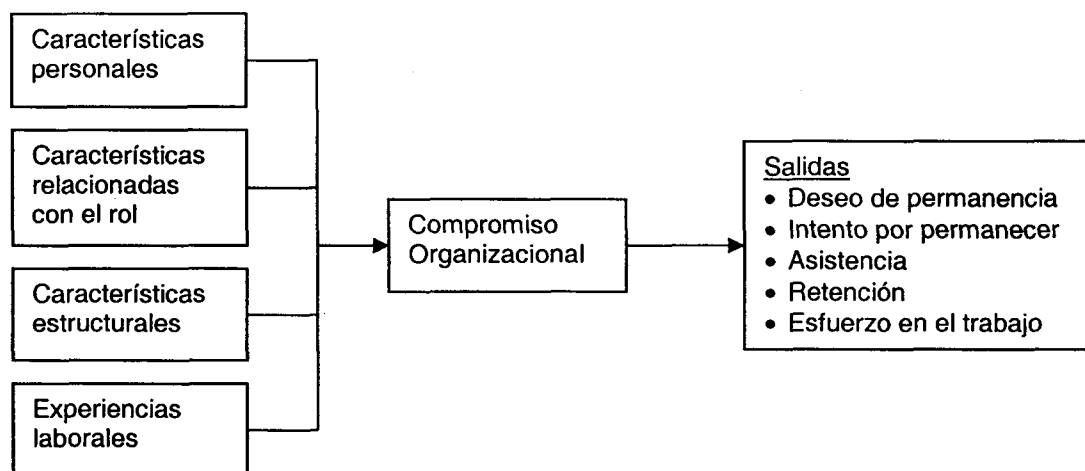
- a) Una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización,
- b) Disposición para brindar esfuerzo extra considerable para el bien de la organización, y
- c) Un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la misma.

Mowday et al. (1982) también aseguran que se pueden encontrar antecedentes de compromiso en al menos cuatro áreas separadas, que son: características personales, características relacionadas con el rol dentro de la organización, características organizacionales y características derivadas de la experiencia laboral.

En cuanto a las posibles consecuencias del compromiso organizacional, podemos encontrar al menos cinco (tanto positivas como negativas), que son: desempeño laboral, antigüedad dentro de la organización, ausentismo, impuntualidad y rotación.

Los últimos dos párrafos quedan resumidos en la figura 2.2.1 que se muestra a continuación.

Figura 2.2.1 Características antecedentes y posibles consecuencias del compromiso organizacional.



Así mismo, Mowday et al. (1982) establecen que el compromiso de los empleados hacia una organización debe ser una fuente confiable para poder predecir ciertos comportamientos en ellos, especialmente en la rotación. Partiendo de la idea anterior, es aceptable pensar que la gente comprometida permanecerá en la organización por más tiempo y a su vez trabajará más por el logro de las metas organizacionales.

Peterson et al (2003) citan a Meyer y Allen (1987) quienes definen el compromiso organizacional como la fuerza de identificación individual relativa y el involucramiento hacia una organización particular.

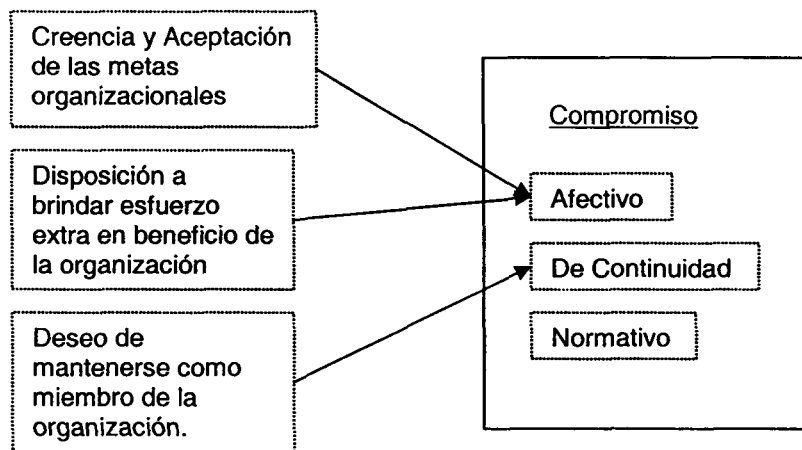
Peterson et al. (2003) citan a Meyer y Allen (1990) donde identifican que se pueden encontrar tres formas de compromiso, que son:

1. Compromiso afectivo, que refleja un vínculo emocional, identificación e involucramiento hacia la organización.
2. Compromiso de continuidad, que se basa en el costo percibido asociado con la interrupción del empleo en la organización.
3. Compromiso normativo, que refleja un sentido de obligación por parte del empleado a conservar su afiliación a la organización.

Lemons y Jones (2001) definen el compromiso organizacional como la fuerza de identificación con la organización, y el involucramiento de los empleados con la misma, además este compromiso puede estar caracterizado por 3 factores (los mismos descritos por Mowday et al. en 1982). Lo que hace relevante a esta definición es una relación de las primeras dos características (aceptación de las

metas y valores de la organización, y disposición de realizar un esfuerzo por el bien de la organización) con el compromiso afectivo, el cual establece que los lazos emocionales y la identificación con las metas organizacionales, provoca que los empleados se comprometan con la organización y por lo tanto permanezcan en ella. La tercera característica (el deseo de continuar siendo miembro de la organización) la relacionan con el compromiso de continuidad, que sugiere que las inversiones en los empleados, como seguridad y bonos, van a ocasionar que sea muy difícil para los empleados dejar la organización. A continuación mostramos esto en la figura 2.2.2.

Figura 2.2.2 Relación de las 3 principales características del compromiso con los distintos tipos de compromiso.



Basándose en lo anterior Lemons y Jones (2001), van más a fondo en su análisis del compromiso afectivo, y mencionan que este implica que los empleados permanezcan dentro de la organización por que así lo desean, mientras que en un fuerte compromiso de continuidad implica que los empleados permanecen en la organización por que sienten que no tienen muchas otras opciones. Debido a esto se considera el compromiso afectivo como algo positivo y consideran al compromiso de continuidad como algo hasta cierto punto negativo.

Nijhof et al. (1998) mencionan la definición de compromiso hecha por Gallie and White (1993) quienes definen el compromiso organizacional como la aceptación de los valores de la organización y la disposición de quedarse dentro de la organización. Así mismo definen el compromiso a una tarea como el esfuerzo que un empleado pone a su trabajo.

Nijhof, et al. (1998) definen el compromiso como un sentido de lealtad e identificación para y con la organización, el trabajo y el grupo al cuál uno pertenece. Una condicionante para esta definición es que el empleado debe estar bien informado e involucrado en el proceso de toma de decisiones.

Shepherd y Mathews (2000) mencionan que el compromiso dentro de la organización es resultado de la maximización de recursos humanos y de una creciente lealtad de los empleados, lo que a su vez se refleja en menos ausentismo, y menor rotación de personal. Todos estos elementos juntos conllevan a mejorar el desempeño de toda la organización.

Mowday et al. (1982) menciona la existencia de al menos cuatro variables que pueden anteceder al compromiso, y estas son:

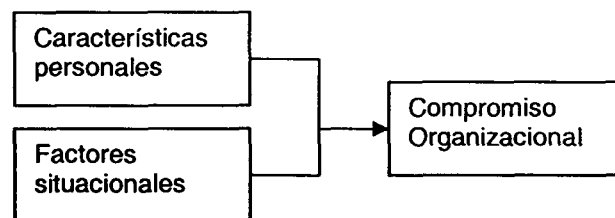
- a) Características personales (edad, nivel educativo, etc.),
- b) Características del trabajo (Variedad de tareas, autonomía, trabajo interesante, etc.),
- c) Experiencia laboral, y
- d) Características organizacionales (Participación en la toma de decisiones, posibilidad de crecimiento, educación continua, etc.).

Contrario a lo establecido por Mowday et al. (1982), Angle y Lawson (1993), menciona que los antecedentes de compromiso que pueden ser divididos en componentes de:

- Características personales, incluye variables como genero, edad y el tiempo que se lleva como empleado.
- Factores situacionales, incluye variables como características del trabajo, características organizacionales, situaciones laborales y experiencia laboral.

Básicamente Angle y Lawson (1993), citados por Peterson et al (2003), agruparon las variables definidas por Mowday et al. (1982) quedando las características personales de la misma manera, y agrupando en factores situacionales, a las características del trabajo, la experiencia laboral y las características organizacionales. Esta clasificación se muestra en la figura 2.2.3.

Figura 2.2.3 Antecedentes del Compromiso.



En un experimento realizado entre trabajadores mexicanos Peterson, Puia y Suess (2003), mencionan que factores personales como el sexo estuviera relacionado con el nivel de compromiso como sugieren otros autores, al menos

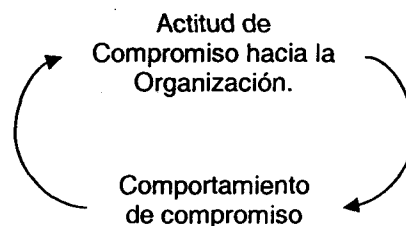
no para los trabajadores mexicanos. Pero si encontraron que la edad y el tiempo en un puesto determinado afectan el nivel de compromiso.

Según Iverson y McLeod (1996) la importancia del compromiso radica en su impacto como variable clave para determinar los resultados organizacionales. El compromiso hacia estos valores organizacionales implica una disposición a emplear un esfuerzo adicional para lograr las metas de la organización. Adicionalmente altos niveles de compromiso organizacional están relacionados con el bienestar de la organización, por lo que en base a esto se pueden establecer los siguientes puntos:

- El compromiso organizacional esta relacionado positivamente con la aceptación del cambio organizacional.
- El compromiso organizacional esta relacionado positivamente con la percepción del empleado en cuanto al cumplimiento del servicio.

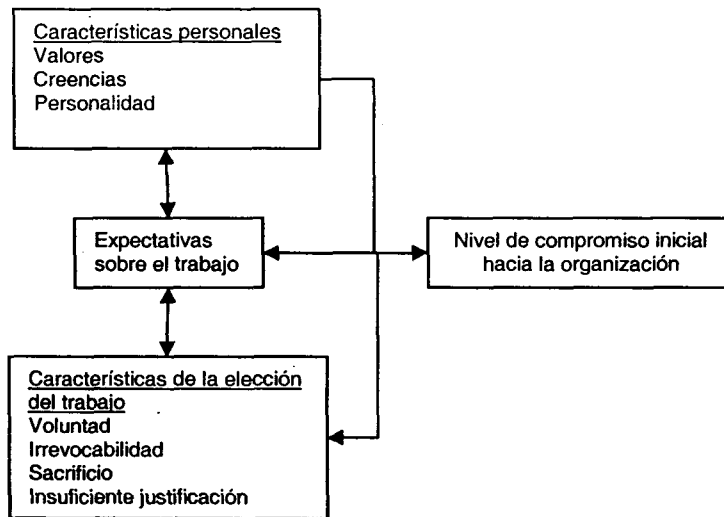
Se debe reconocer que las actitudes del compromiso ejercen influencia en el comportamiento, así como que los comportamientos derivados del compromiso ejercen influencia sobre las actitudes. Por lo tanto debemos entender que estos términos están directamente interrelacionados a través del tiempo (Mowday et al. 1982). Por lo tanto, el compromiso es un proceso que se desarrolla lentamente a través del tiempo. Así mismo el desarrollo del compromiso puede ser visto como un proceso cíclico en el cuál las actitudes y comportamientos relevantes para el compromiso se refuerzan continuamente unas a otras, como se muestra en la figura 2.2.4.

Figura 2.2.4 Ciclo del desarrollo del compromiso.



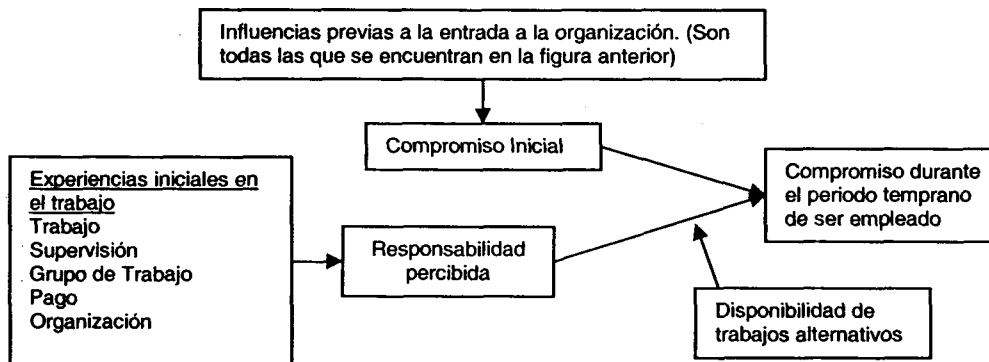
Es claro que cada individuo presenta diferentes grados de compromiso, por lo que se ha determinado que las características personales juegan un papel muy importante para determinar un grado de compromiso inicial hacia la organización. En la figura 2.2.5 se observa como Mowday et al. (1982) establecen los factores que afectan el nivel de compromiso inicial hacia la organización y como las características personales juegan un papel muy importante.

Figura 2.2.5 Factores determinantes del compromiso cuando se acaba de ingresar a una organización.



Pero una vez que ya se está dentro de una organización, los primeros meses son cruciales para el desarrollo de expectativas y actitudes duraderas. Las experiencias de los nuevos empleados en los meses subsiguientes a su contratación son cruciales para que desarrollen un compromiso a largo plazo (Mowday et al., 1982). Los factores que influyen en el compromiso en esta etapa son diversos y se categorizan como: personales, organizacionales, o no organizacionales, y se representan en la figura 2.2.6.

Figura 2.2.6 Factores que influyen en el compromiso durante un periodo relativamente corto dentro de la organización.



Al igual que en el involucramiento la comunicación juega un papel determinante en el éxito de la generación de compromiso por parte de los empleados, a este respecto Mayfield y Mayfield (2002) establecen que la comunicación por parte de los líderes en las organizaciones, ha demostrado ser un factor crítico para impulsar el compromiso de los empleados dentro de una organización, lo que puede así mismo elevar la motivación y el desempeño de los mismos. Según

Goman (1991) citado por Mayfield y Mayfield (2002) el compromiso es una herramienta para medir el éxito del líder, además de conllevar algunos otros beneficios como mejorar la reputación de la empresa en el mercado, con lo cual se posiciona mejor para el reclutamiento de empleados.

Tabla 2.2.1 Consecuencias positivas y negativas del compromiso de los empleados a nivel individual, grupal y organizacional.

Nivel de análisis	Posibles consecuencias del compromiso	
	Positivas	Negativas
Individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos de propiedad y vinculación • Seguridad • Metas y dirección • Auto imagen positiva • Recompensas por parte de la organización • Ser atractivo para otros potenciales empleos 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad reducida y avance profesional • Auto desarrollo y crecimiento reducido • Tensión familiar • Estrés
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de los miembros • Efectividad grupal • Cohesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mismo pensamiento de todos los miembros del grupo • Menor creatividad y adaptación • Conflictos dentro del grupo
Organización	Efectividad aumentada debido a: <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzos individuales • Reducción de la rotación de personal • Reducción del ausentismo • Reducción de los retardos Atractividad para personas ajenas a la organización.	Descenso en la efectividad debido a: <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal reducida • Reducción del ausentismo Menor innovación y adaptación.

Otro factor importante relacionado con el compromiso organizacional es la rotación de personal, la cual puede estar a su vez relacionada con factores como la paga insuficiente, la insatisfacción laboral y el apoyo organizacional percibido (Peterson et al 2003, citando a Mobley, 1977; Blau y Boal, 1987). Peterson et al (2003) menciona que Eisenberger et al. (1986) introdujeron el concepto de apoyo organizacional percibido partiendo de la creencia de que los individuos que perciben soporte por parte de su organización, corresponden con un aumento de compromiso hacia la misma.

Así encontramos que de existir bajos niveles de compromiso organizacional, puede deberse a bajos niveles de satisfacción laboral y apoyo organizacional percibido. Entonces el personal que no está satisfecho con su trabajo y que no percibe un apoyo suficiente por parte de su organización, genera un bajo nivel de compromiso afectivo, de continuación y normativo, en comparación con el personal que decide permanecer dentro de la organización.

2.3 Actitudes Críticas del mexicano.

El modelo de “Dinámica del comportamiento del trabajador Mexicano” (Flores Zambada y Castañeda Ríos, 2003) propone que las situaciones más relevantes y que a su vez generan experiencias positivas son aquellas que favorecen aspectos tales como: compañerismo y cooperación, ser valorado, promociones y ascensos, trato igualitario, empowerment, seguridad en el empleo y recompensas económicas. Se describirá brevemente cada uno de estos componentes característicos.

2.3.1 Compañerismo y Cooperación.

El compañerismo o relaciones de amistad desarrolladas en el lugar de trabajo, involucran confianza mutua, compromiso, intereses y/o valores compartidos (Berman, West, y Richter, 2002; citando a Dobel 1999, 2001; Ambrose 1999; Blieszner y Adams 1992; Hallowell 1999).

Así mismo el compañerismo promueve el sistema social y enfatiza las interacciones formales e informales, horizontales y verticales con estructuras abiertas y esquemas de comunicación eficientes y abiertos, que facilitan la realización de las tareas (Berman, West, y Richter, 2002; citando a Argyris 1996; Simon 1977; Gouldner 1959; Burns y Stalker 1961).

La mayoría de la gente dedica gran parte de su vida al trabajo, lo que tiene como resultado que se desarrollen relaciones interpersonales, así como relaciones de compañerismo entre colegas. Estas relaciones pueden ser consideradas como precursoras de resultados relacionados con involucramiento, satisfacción y compromiso organizacional (Nielsen, 2000, citando a Riordan y Griffeth, 1995). Riordan y Griffeth en 1995 (citados por Nielsen, 2000) sugieren que el compañerismo está asociado con resultados importantes para los individuos y para la organización.

Krackhardt y Stern en 1988 (citados por Nielsen, 2000) mencionan que las relaciones de amistad en el trabajo empiezan a ser consideradas como parte vital de la estructura organizacional. A medida que pusieron cada vez más atención en estas relaciones, encontraron que los miembros de una organización que han desarrollado relaciones de amistad más allá de su área funcional, tienden a ser más cooperativos en situaciones de crisis que aquellos miembros de la organización que solo desarrollan relaciones de compañerismo en la misma unidad organizacional.

Es deseable por lo tanto que las organizaciones promuevan las relaciones amistosas en el lugar de trabajo, ya que involucran compromiso mutuo,

confianza y valores o intereses compartidos entre los miembros de la organización.

Según Berman, West y Richter (2002), las relaciones interpersonales del trabajo reducen el estrés laboral, incrementan la comunicación, ayudan a los miembros de la organización a realizar sus tareas y contribuyen al proceso de aceptación del cambio organizacional.

2.3.2 Ser Valorado.

McConnell (1997) comenta que aquellas personas en mandos medios deben entender lo que constituye el reconocimiento, como llevarse a cabo de manera que tengan impacto en el empleado y que es lo que podría limitar ese impacto. Así podemos decir que el reconocimiento consiste en recompensas tangibles e intangibles que reconozcan la presencia y contribución del individuo en la organización, honren a los individuos por su compromiso con la empresa, y celebren los logros de los individuos o grupos.

El reconocer a los miembros de la organización puede implicar acciones tan simples como una nota en un pizarrón que todos los miembros de la organización puedan ver, o una noticia en el periódico organizacional o en un memo a todo el staff, lo importante es hacer que la gente sepa que son valorados (Fowler, 2002).

El reconocimiento está ligada estrecha y directamente con la motivación, lo que implica que aquellas formas de reconocimiento que más eleven los índices de motivación, serán las más aceptadas por los empleados (McConnell, 1997).

Leonard (1999) menciona que sus estudios que el reconocimiento que desean los empleados es aquel por haber realizado bien su trabajo. Así pues el mejor motivador para los empleados es ser valorados, reconocidos y recompensados por sus esfuerzos.

Naer (2002) comenta que el simple agradecimiento a un subordinado causa un impacto muy importante en la organización, teniendo que si esta practica se realiza como estrategia se motiva, faculta y retiene a aquellos empleados valiosos para la organización.

Moore (1999) establece que los empleados son capaces de permanecer dentro de la organización incluso en situaciones sumamente demandantes, cuando se les hace sentir apreciados y valorados y que están recibiendo cosas positivas, pero si estos empleados sienten que sus superiores no están involucrados, o no les aportan conocimiento, soporte o algunos de los recursos necesarios para la realización de sus tareas básicas, estos empleados experimentarán un deterioro en su satisfacción y compromiso hacia la organización, lo que hacer más

susceptible a la organización de padecer de altos niveles de rotación de personal.

El reconocimiento es por tanto la manera más fácil para incrementar la productividad, pero para que esta sea efectiva, debe estar acompañada de un signo o un reconocimiento que distinga a ese empleado de sus compañeros. Puede tratarse de algo tan simple como una nota de agradecimiento (la cuál tendrá mayor duración en el trabajador que un agradecimiento verbal), la única regla en esto es que se debe de reconocer solo aquellos logros o aportaciones verdaderas.

2.3.3 Promociones y Ascensos.

Es aceptable la afirmación de que existe una interacción entre la jerarquía estructural y la forma en que los individuos reaccionan ante esta dentro de una organización, donde los puestos superiores en la escala están caracterizados por recibir mayores y mejores recompensas que quienes se encuentran abajo. De esto se puede inferir que también existe diferencia en que tan deseable son estas posiciones, aunque no debe olvidarse que este aumento en reconocimientos va acompañado de un incremento en riesgos y responsabilidades (Von Bertrab, 1979; citando a Otalora).

Las promociones tienen dos roles, asignar a los individuos el trabajo que mejor puedan realizar de acuerdo a sus competencias y habilidades, y proveer un incentivo Fairburn y Malcomson, 2001, citando a Milgrom y Roberts, 1992).

Existen esquemas de promociones y otros incentivos de largo plazo que a menudo se añaden en los contratos de salario para mejorar la motivación de los empleados, sin embargo la relación existente entre los incentivos y las promociones es limitada (Elvira, 2001).

De Souza (2002) establece que las promociones forman parte vital en el proceso de avance dentro de una organización, ya que son los ingredientes del sistema de movilidad organizacional que ofrecen a los empleados reconocimientos tangibles y nuevas posiciones además de que sirven para fortalecer o debilitar su motivación.

2.3.4 Trato Igualitario.

La justicia organizacional está relacionada con la manera en la que los individuos dentro de la organización determinan si están siendo tratados justamente en sus trabajos y la manera en la que estas determinaciones influyen en otras variables relacionadas del trabajo (Lee, 2001).

Según Tremblay (2000) comenta que uno de los factores que tienen mayor impacto en el compromiso de los individuos es la percepción que tienen de si están siendo tratados justamente o recibiendo un trato igualitario, siendo claro que los empleados le asignan mucha importancia a esta percepción. La percepción de la justicia, entonces, tiene efectos en otros elementos de las relaciones de trabajo, como puede ser un sentido de igualdad en el pago, el cual puede mejorar los niveles de satisfacción del empleado hacia la organización o hacia su trabajo.

Las perspectivas culturales del trato igualitario son muy importantes ya que la cultura puede influir en la manera como los individuos interpretan los eventos y definen los comportamientos adecuados (Skarlicki, 2001).

2.3.5 Empowerment.

Cuando los empleados son capacitados y habilitados, la dirección de la empresa toma una decisión conciente para alterar la relación tradicional entre supervisores y subordinados. En vez de responder pasivamente a las órdenes, los empleados habilitados y capacitados se les comparten tanto la responsabilidad como la autoridad necesaria para anticipar y responder a los problemas de los clientes. Debido a que el empowerment reside en el poder de la estructura de una institución, los comprometidos con las organizaciones deben reportar mejores niveles que los comprometidos con su carrera. Así mismo Aquellos altamente comprometidos tanto con su carrera como con las organizaciones deben reportar los más altos niveles de empowerment, mientras que aquellos que no muestran compromiso con nada pues consecuentemente mostraran los niveles más bajos (Carson et al., 1999).

Ang (2002) menciona que algunos escritores definen el empowerment como una nueva manifestación de involucramiento de los empleados, y como parte de una estrategia administrativa que contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Ang (2002) a su vez cita a Holden (1999), quien ve el empowrment como una iniciativa gerencial populista protegida por el involucramiento de los empleados.

2.3.6 Seguridad en el Empleo.

Broschio y Scherer (2003) comentan que hay quienes creen que la seguridad en el empleo es algo automáticamente provisto por las organizaciones, pero esta percepción ya no puede considerarse como válida, ya que los mandos medios y altos dentro de las organizaciones deben contribuir para ganarse su seguridad. Teniendo así, dada la competencia y los requerimientos de desempeño actuales, que cualquier individuo dentro de una organización debe enfocarse en proveer valor relevante para la organización en pos de asegurar sus posiciones.

Los mismos autores mencionan que factores como el tener un diario de cambios, desarrollar una fuerte red de contactos interna, encontrar tutores, estudiar el plan estratégico de la organización, y pedir retroalimentación pueden constituir una medida efectiva para mejorar la seguridad laboral.

2.3.7 Recompensas Económicas.

El dinero y otras recompensas financieras constituyen una parte fundamental de la relación de empleo. Las organizaciones distribuyen dinero y otros beneficios en intercambio por el comportamiento del empleado, sus capacidades y disponibilidad. El dinero es un símbolo con un significado mucho más complejo y profundo (Mcshane y Von Glinow, 2003).

Potencialmente, el dinero puede satisfacer una variedad de necesidades, así mismo es el principal satisfactor de las necesidades existenciales, ya que nos permite comprar comida y refugio. Esta relación explica porque la gente de países de bajos ingresos tienden a valorar más el dinero que la gente en países con altos ingresos. Así mismo el dinero constituye un símbolo de estatus social, con lo que por lo tanto también pueden ser satisfechas necesidades de índole social (McShane y Von Glinow, 2003). De la misma manera, estos autores advierten que el dinero no es la única cosa que motiva a los empleados a entrar a una organización y desempeñarse efectivamente, teniendo entonces que otros individuos pueden motivarse más por trabajos retadores o interesantes.

2.4 Motivación y Desempeño.

La motivación es esencial para casi cualquier comportamiento en el trabajo y es fácil de definir. La motivación puede ser pensada como la fuerza que conduce un comportamiento deseable, en otras palabras, puede ser considerada como el por qué detrás del comportamiento, y también como las razones del individuo para hacer algo. La motivación involucra sentimientos y pensamiento (Arnold, sin fecha).

Según Leonard et al. (1999) se pueden definir cinco elementos como fuentes de motivación y estos son procesos intrínsecos, instrumentales, externos de autoconcepción, internos de autoconcepción e internalización de las metas.

La motivación por proceso intrínseco se refiere a cuando las personas están motivadas a realizar cierto tipo de tareas de trabajo, o si se comprometen a cierto tipo de comportamiento, entonces el proceso intrínseco es el motivo que guía dicho comportamiento (Barbutto y Scholl, 1998). El trabajo por si mismo funciona como incentivo para los individuos, siempre y cuando estos disfrutan de lo que están haciendo.

En la motivación instrumental, los individuos que poseen altos niveles de este tipo de motivación, necesitan una percepción de que su comportamiento va a

conducir a ciertos resultados tangibles, como un pago adicional o el potencial de promociones.

La motivación externa de autoconcepción tiende a ser basada en externalidades, donde los individuos que muestran altos niveles de este tipo de motivación tratan de conocer las expectativas de otros y de conseguir retroalimentación consistente con su auto concepción (Barbuto, 1998; Leonard et al., 1999). Dichos individuos se comportan de maneras que satisfacen un comportamiento establecido por los demás miembros de un grupo.

La motivación interna de autoconcepción, es caracterizada por el establecimiento de competencias y valores que se convierten en las bases para el ser ideal (Barbuto y Scholl, 1998). Aquí los individuos son motivados a comprometerse con comportamientos que refuerzan estos estándares internos y que luego posibilita a los individuos a lograr mayores competencias.

La motivación por internalización de las metas, consiste en que el individuo adopta solo aquellas actitudes y comportamientos que son congruentes con sus sistemas personales de valores (Barbuto y Scholl, 1998). Una persona debe creer en una meta antes de estar dispuesto a trabajar arduamente en lograrla.

La motivación por si sola no dictamina todo lo referente al comportamiento de una persona, por lo que las habilidades del individuo claramente son importantes también, así mismos lo son factores como los recursos que un individuo esta dispuesto a dar a su trabajo. El desempeño satisfactorio en el trabajo puede ser alcanzado por una diversidad de motivos, por ejemplo, dos personas que realizan tareas similares pueden ser ambas exitosas, pero por muy diferentes motivos (Arnold, sin fecha).

Algunos de los aspectos más importantes a considerar para evaluar el desempeño son el esfuerzo, la eficiencia, la calidad y la productividad. Y es este conjunto de elementos los que serán considerados para el desarrollo del presente estudio.

3. MODELO PARTICULAR.

Los altos niveles de competencia propios de los sectores de telecomunicaciones, aunado a la globalización y el apoyo de esta industria por tecnologías emergentes, hacen que las oportunidades de competir frente a incumbentes de la industria, como lo sería en el caso de México Telmex, cada vez más pequeñas. Es por esta razón que ya no basta con una correcta administración de los recursos materiales.

Hoy en día las empresas de telecomunicaciones que quieran hacer frente a los líderes de la industria y competir de iguales a iguales, tendrán que ser capaces de manejar eficientemente sus recursos materiales y de manejar excepcionalmente su capital humano, ya que este activo es el más importante para poder producir una ventaja competitiva sostenible.

Para poder ser capaces de generar ventajas competitivas, es necesario que identifiquemos aquellos factores que aumentan el desempeño de los empleados así como aquellos que lo inhiben, de manera que seamos capaces de apalancar aquellos factores positivos y evitar los nocivos, para poder competir en un ambiente de hipercompetitividad en la llamada nueva economía.

Basados en las teorías referentes al involucramiento y al compromiso de los empleados podemos plantear un modelo conceptual en el que se destacan los factores que, según la teoría favorecen a estos dos elementos, así como las supuestas salidas que pueden presentarse a partir de los mismos.

A continuación, en la figura 3.1.1 se muestra el modelo conceptual desarrollado para tratar de medir en que medida las variables como compañerismo y cooperación, ser valorado, conseguir metas, promociones, ascensos, trato igualitario, empowerment, estabilidad en el trabajo y recompensas económicas aumentan el nivel de involucramiento y de compromiso de los empleados.

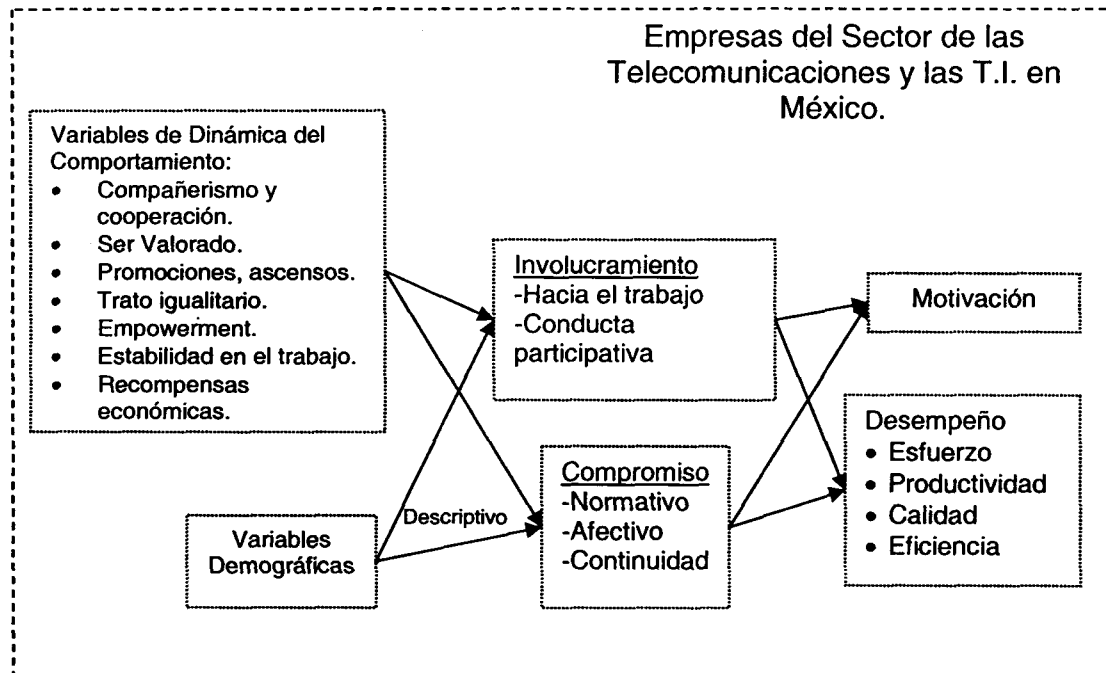
En la misma figura también se establece la relación que existe entre las variable demográficas, por lo que también resulta deseable medir en nivel de afectación que estas tienen sobre el involucramiento y el compromiso.

Por último resulta deseable poder determinar si dicho compromiso e involucramiento de los empleados promueven significativamente el aumento en el desempeño individual, todo esto dentro del marco de las empresas de telecomunicaciones y tecnologías de la información en México.

En base a lo anterior tenemos un modelo conformado por tres niveles de factores principales entrelazados entre si, en base a relaciones encontradas durante la investigación.

Cada nivel esta conformado por diversas variables, algunas de estas relacionadas con variables del mismo nivel e incluso con variables de niveles superiores, mismas que pueden ayudar a definirlo.

Figura 3.1.1. Modelo particular de Desempeño propuesto.



Primer nivel de de factores en el modelo de Desempeño.

En este nivel se encuentra el primer conjunto de variables que nos permiten la concepción del desempeño, y esta formado por variables como: Compañerismo y cooperación, ser Valorado, conseguir metas, promociones y/o ascensos, trato igualitario, empowerment, estabilidad en el trabajo y recompensas económicas. En este mismo nivel pero no como parte de este conjunto encontramos también las variables demográficas, mismas que están determinadas por otras variables como edad, genero, educación, cultura, etc.

Compañerismo y cooperación.

El compañerismo puede definirse con un valor social que desarrolla conductas orientadas hacia la convivencia entre los miembros del equipo de trabajo inmediato y el apoyo entre los compañeros. Mientras que la cooperación podemos entenderla como el llevar acabo tareas conjuntas por un fin común.

En el estudio realizado por Flores Zambada y Castañeda Ríos, se encontró que los mexicanos son afiliativos y cooperativos, así como que prefiere las relaciones de amistad sobre el dinero, lo que puede ser interpretado como que su sentido de compañerismo es alto en relación a lo observado en otros países.

Ser Valorado.

Este aspecto resulta peculiar en los trabajadores mexicanos, ya que le duele no tener una adecuada estima propia y niega esta necesidad (Flores Zambada y Castañeda Ríos). Le resulta particularmente difícil valorarse altamente en relación a otros.

Encuentra en la amistad la manera más fácil y feliz de mantener la propia estima. Así mismo percibe como una manera sana de desarrollar la propia estima por medio de un original sentido del humor.

Esta variable resulta importante ya que para lograr las metas organizacionales es necesario que los trabajadores se sientan motivados y valorados, ya que este sentimiento es clave para el éxito de las estrategias corporativas (Sotomayor, 2004)

Promociones y/o ascensos.

Las promociones son consideradas como una forma de selección de personal, y se diferencian de los sistemas de la selección de empleados externos, debido a que la promoción involucra a empleados existentes en la organización en lugar de individuos externos a la misma. Debido a esto los candidatos a promociones tienen mayor acceso a más información acerca de los procedimientos utilizados en los procesos de selección. Aunado a esto los candidatos a promociones tienen mayor información en cuanto a las calificaciones de los empleados recién promovidos una vez que la decisión se ha tomado (Lemons y Jones, 2001).

Para que estos factores sean positivos, resulta de suma importancia que los empleados perciban que hay justicia en el proceso de promociones y/o ascensos, de otra forma esto afectara negativamente el involucramiento y el compromiso de los mismos hacia la organización (Lemons y Jones, 2001). A este respecto es importante por lo tanto que se cuente con sistemas de comunicación eficientes, ya que un empleado bien informado percibirá como más justo el proceso de promociones, a la vez que lo motivara a esforzarse más por la realización de las metas organizacionales (Sotomayor, 2004).

Trato igualitario.

Al igual que en las promociones y los ascensos, la percepción del trato igualitario de los empleados repercute en el grado de compromiso e involucramiento, ya que esta percepción esta muy relacionada con la percepción de justicia dentro de la organización (Lemons y Jones, 2001). Es por esto que resulta importante resaltar la importancia de un esquema eficiente de comunicación dentro de la organización, y además que este sea tanto de la cima de la organización hacia los niveles operativos, como de los niveles operativos hacia el punto más alto de la organización.

Empowerment.

Según Bennis (1984) citado por Niehoff et al. (1998) el empowerment es un conjunto de actividades y practicas por parte de los gerentes de las empresas que otorgan poder, control y autoridad a los subordinados.

Este conjunto de actividades y prácticas incluyen proveer de una atmósfera positiva emocionalmente, recompensando y estimulando a los empleados de manera tanto personal como visible, expresando confianza, fomentando la iniciativa y la responsabilidad.

El empowerment va mas allá de involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, ya que los estimula a ser propositivos y los hace que sientan propiedad de las metas organizacionales. El empowerment no solo comparte el poder, sino que lo distribuye, por lo cual a los empleados les es conferido control sobre algunos o todos los aspectos de la tarea, lo que hace que se afiance un sentido de propiedad y control sobre su trabajo.

Según Peters (1992) citado por Davison et al. (2002) el empowerment es considerado un medio para liberar a los trabajadores, alentarlos a ser más innovadores y por consiguiente lograr que sean tanto o más felices como productivos.

Nuevamente resulta de suma importancia en este aspecto la buena comunicación, y que esta sea compartida con los trabajadores. Las recompensas se basan en el desempeño organizacional y los empleados con un nivel alto de empowerment están en posibilidad de mostrar mayores niveles de desempeño (Davison et al., 2002).

Seguridad en el empleo.

La seguridad en el empleo comúnmente se asocia con la justicia dentro de la organización, en donde a medida que un empleado se esfuerce por proveer un nivel relevante de aportaciones hacia la organización, esta le retribuira con continuidad en la misma (Broscio y Scherer, 2003).

Partiendo de la idea anterior, existen algunos puntos clave que pueden contribuir para elevar el nivel de seguridad en el empleo, algunos de estos puntos son: tener un diario de cambios, desarrollar una fuerte red de contactos interna, encontrar tutores, estudiar el plan estratégico de la organización, y pedir retroalimentación.

Recompensas económicas.

Las recompensas económicas son parte fundamental del empleo, además de ser el estándar (principalmente, y no siendo el único) para que las organizaciones retribuyan a sus miembros por su comportamiento, capacidades, disponibilidad, etc.

Así mismo las recompensas económicas sirven para que los miembros de la organización estén en posición de satisfacer sus necesidades básicas. McShane y Von Glinow (2003) mencionan que a pesar de que las recompensas económicas influyen fuertemente en los niveles de motivación de los individuos, existen además otros factores que pueden impactar de manera importante los niveles de motivación.

Variables demográficas.

Este tipo de variables incluye Edad de los empleados, y a este respecto se han encontrado pruebas de que es un factor de mucho peso en la generación de compromiso (Peterson et al, 2003), teniendo que a mayor es esta, mayor es el nivel de compromiso.

Otra variable que queda dentro de este grupo es antigüedad en la empresa. Encontrando que entre mayor es esta variable mayor compromiso existe, aunque puede ser un compromiso de tipo normativo, el cuál no resulta del todo positivo.

Con respecto a la edad y la antigüedad, Peterson, Puia y Suess (2003) encontraron que estos factores afectan el nivel de compromiso.

El género o sexo forma parte de estas variables, y al respecto en un experimento realizado entre trabajadores mexicanos Peterson, Puia y Suess (2003), mencionan que factores personales como el sexo no se encuentran relacionados con niveles de compromiso como sugieren otros autores, al menos no para los trabajadores mexicanos.

En el segundo nivel del modelo encontramos al Involucramiento y el Compromiso.

Involucramiento

Tomaremos solo una definición de involucramiento ya que este término se ha descrito ampliamente en el capítulo anterior. Owusu (1999), define el involucramiento como la participación de todos los empleados de la empresa para mejorar el ambiente laboral, la calidad del producto, la productividad y eventualmente la competitividad de la compañía. Este involucramiento florece a través de relaciones cooperativas, una comunicación abierta y resolución de problemas y toma de decisiones de manera conjunta.

Los tipos de involucramiento que se identificaron para los fines que este estudio busca son:

- Involucramiento hacia el trabajo.
- Involucramiento Conducta Participativa.

Compromiso

Al igual que para el involucramiento solo se proporcionara una pequeña definición de compromiso debido a que ya se desarrollo el termino ampliamente.

Mowday et al. (1982) y definen el compromiso como la fuerza de identificación relativa de un individuo con el involucramiento en una organización particular. Además mencionan que el compromiso puede estar caracterizado por al menos 3 factores:

- d) Una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización,
- e) Disposición para brindar esfuerzo extra considerable para el bien de la organización, y

Un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la misma.

Así mismo Meyer y Allen (1990) identifican que se pueden encontrar tres formas de compromiso, que son:

1. Compromiso afectivo, que refleja un vínculo emocional, identificación e involucramiento hacia la organización.
2. Compromiso de continuidad, que se basa en el costo percibido asociado con la interrupción del empleo en la organización.
3. Compromiso normativo, que refleja un sentido de obligación por parte del empleado a conservar su afiliación a la organización.

Al final del modelo nos encontramos con el Desempeño, que representa el tercer y último nivel del modelo de desempeño propuesto. Como componentes del desempeño consideraremos cinco factores que son la motivación, el esfuerzo ofrecido por parte de los empleados, la productividad que ofrecen los empleados, la calidad ofrecida, y por último la eficiencia que consideran ofrecen como producto de su trabajo.

4. METODOLOGÍA.

4.1 Tipo de Investigación.

La investigación a desarrollar es correlacional, ya que busca evaluar las relaciones existentes entre las variables de motivación y desempeño, las variables de compromiso e involucramiento de los empleados, y las variables de comportamiento. Así mismo se trata de evaluar el grado de relación existente entre estas variables, si es que existe relación, enmarcando toda esta investigación dentro de empresas de sectores de telecomunicaciones y tecnologías de información, así como departamentos involucrados en telecomunicaciones y tecnologías de información de empresas de otros sectores.

4.2 Población.

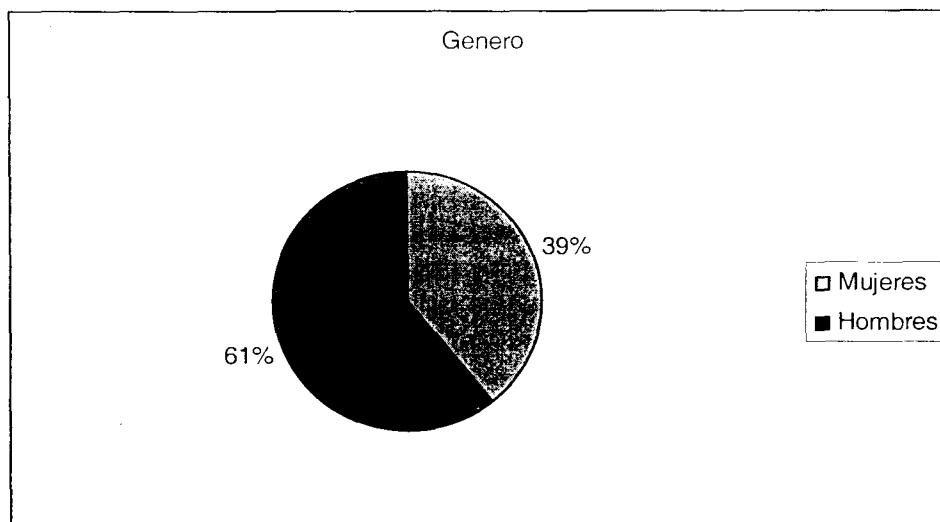
La población a investigar son compañías que forman parte de la industria de las telecomunicaciones y tecnologías de la información, así como departamentos de telecomunicaciones o tecnologías de información de empresas de otros sectores productivos, pero toda la población pertenece a empresas con operación en México. La muestra se refiere al grupo de personas a investigar. En este caso la investigación plantea una serie de encuestas y el análisis proporcionada en estas por parte de algunos empleados de las empresas de telecomunicaciones, tecnologías de Información u otras empresas, lo cual pretendemos que permitirá identificar el impacto del compromiso y el involucramiento en el desempeño individual dentro de ambientes o empresas relacionados con tecnología.

4.3 Muestra.

La muestra esta compuesta por 181 personas de empresas de diferentes sectores productivos en México. El 31% de la muestra corresponde a empleados de empresas del sector de las telecomunicaciones o tecnologías de la información, y el resto de la muestra esta comprendida por una empleados que forman parte de departamentos relacionados con tecnología dentro de empresas de diversos sectores productivos, como son el comercial, educación, consultoría, etc.

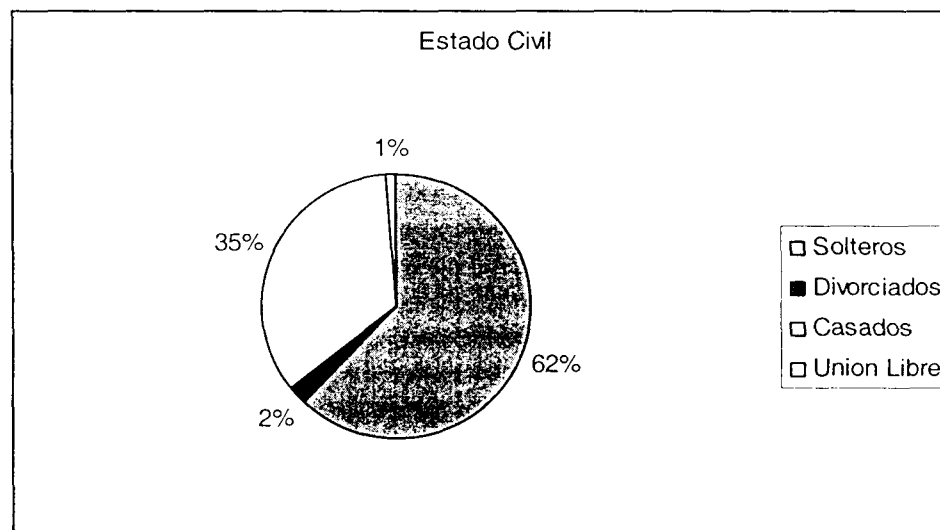
A continuación se describen los datos demográficos generales de la muestra, donde el promedio de edad es de 29.25 años. De esta muestra el 61%, o sea 110 encuestados, son hombres y el resto (71) son mujeres, esta relación se aprecia mejor en la figura 4.3.1.

Figura 4.3.1. Distribución de género de la muestra.



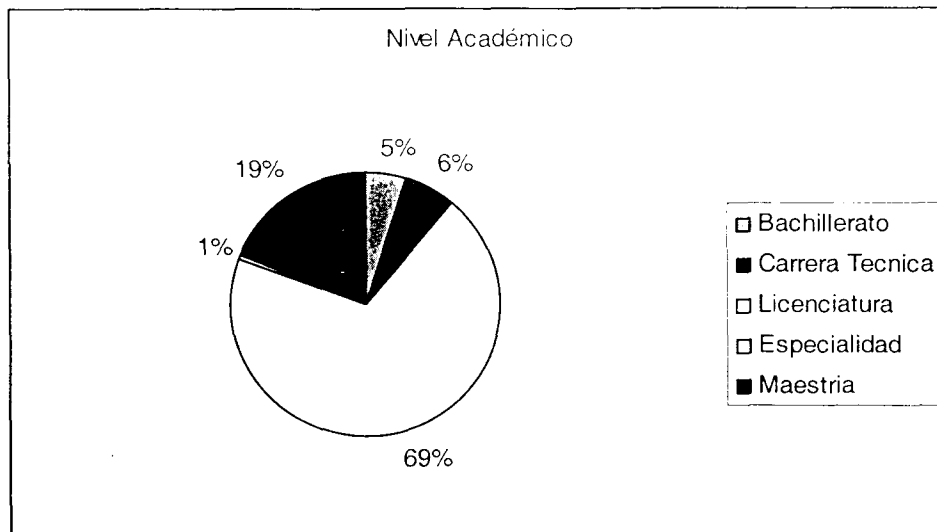
En cuanto al estado civil de los integrantes de la muestra se encontró que el estado más común es de solteros con 112, seguidos de casados con 63, divorciados 4 y 2 en unión libre. La proporción de estos resultados se observa en la figura 4.3.2.

Figura 4.3.2. Distribución del estado civil de la muestra.



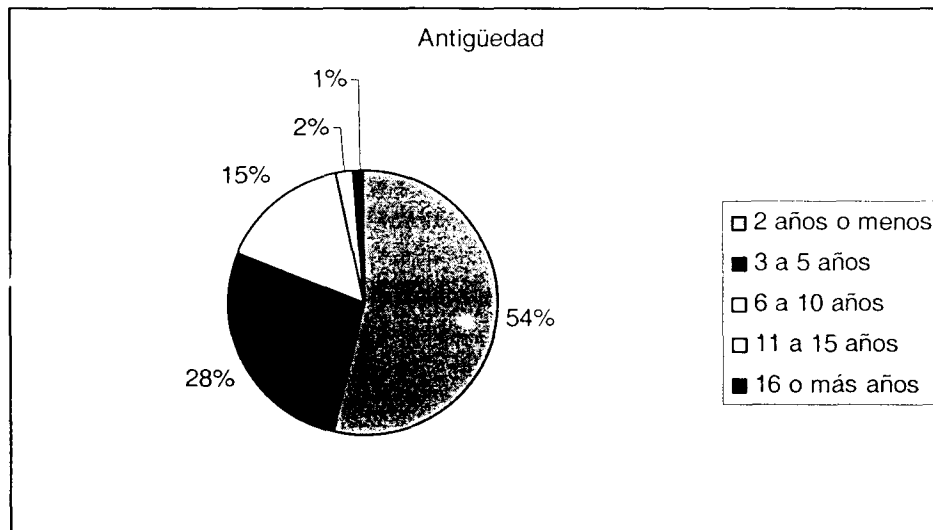
En cuanto al nivel académico de la muestra podemos observar una clara mayoría de esta cuenta con un nivel de licenciatura (126), seguido en segundo lugar por personas con un nivel de maestría (34), en tercer lugar carrera técnica (11), seguido de personas solo con bachillerato (9) y por último una sola persona que cuenta con una especialidad. La distribución porcentual del nivel educativo se muestra en la figura 4.3.3.

Figura 4.3.3. Distribución del nivel académico de la muestra.



El siguiente factor demográfico considerado en este análisis fue la antigüedad dentro de la organización de las personas que conforman la muestra, donde observamos que la mayoría cuenta con 2 o menos años dentro de la empresa (97), el segundo resultado más frecuente con respecto a la antigüedad es de 3 a 5 años (50), en tercer lugar de frecuencia encontramos de 6 a 10 años (28), seguido por personas con una antigüedad de 11 a 15 años (4) y por último encontramos solo 2 personas con más de 16 años dentro de la organización. Estos datos se observan de manera porcentual en la figura 4.3.4.

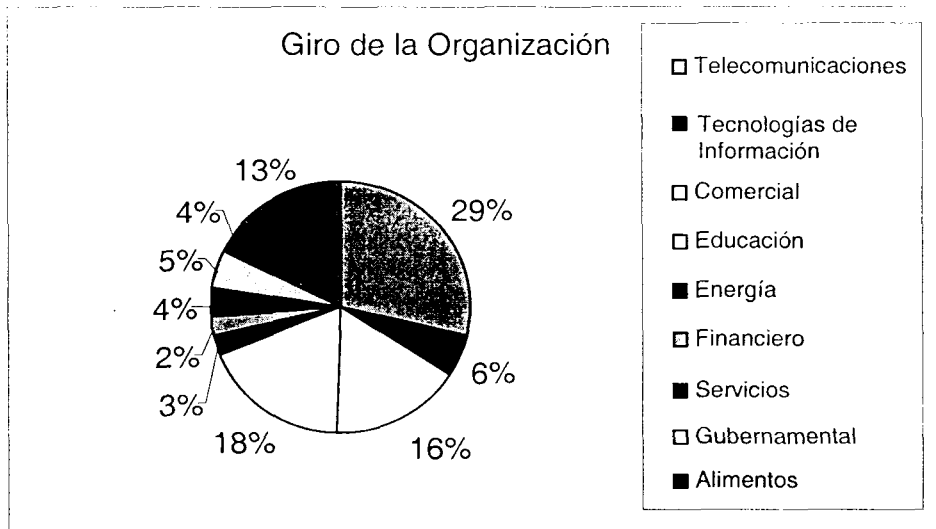
Figura 4.3.4. Distribución de la antigüedad de los integrantes de la muestra.



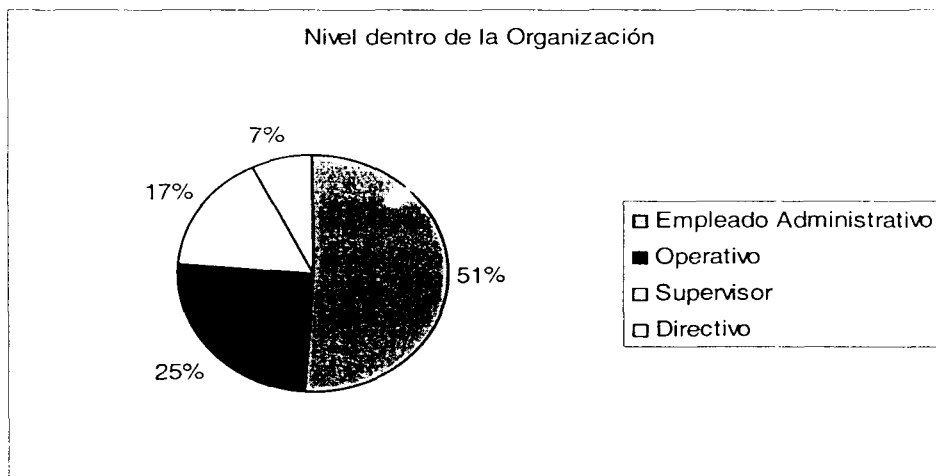
Como se comentó al inicio de este apartado, el giro de las organizaciones donde se recolectó la información es muy variado, teniendo como las principales a las empresas de telecomunicaciones, seguido por empresas de tecnologías de la

información, empresas comerciales e instituciones educativas. La distribución proporcional de todos los tipos de organizaciones considerados en la recolección de datos se muestran en la figura 4.3.5.

Figura 4.3.5. Distribución del giro de las empresas participantes en la muestra.



En cuanto el nivel organizacional de las personas que componen la muestra, encontramos que poco más de la mitad está compuesto por Empleados administrativos, seguido por empleados operativos, supervisores y por último por directivos. En este caso se puede observar cierta similitud de esta distribución con la observada dentro de las empresas. La distribución porcentual de estos datos se observa en la figura 4.3.6.



Por último, en esta sección se considero el departamento en el cual los participantes se desempeñan, pero no se están cuantificando estos datos debido

a la diversidad de departamentos que conforman la muestra, así como las diferentes nomenclaturas y responsabilidades de los mismos. A pesar de esto, la mayoría de los departamentos participantes de empresas que no son del giro de telecomunicaciones o de tecnologías de información, pertenecen a departamentos con perfil tecnológico. En cuanto a las empresas de telecomunicaciones y tecnologías de información, los participantes pertenecen a diversos sectores dentro de las mismas. Así mismo se cuenta con participantes dentro de la muestra que no laboran en empresas de telecomunicaciones o tecnologías de información y que tampoco se desempeñan en departamentos de perfil tecnológico, mismos que serán utilizados para comparar los resultados y determinar si existen diferencias entre ambos tipos de empleados.

4.4 Variables.

Las variables que se van a estudiar en este trabajo se muestran en la tabla 4.4.1, de acuerdo a las relaciones que se van a analizar.

Tabla 4.4.1 Relaciones de las variables dependientes con las independientes.

Variables Independientes	Variables Independientes
Compañerismo y Cooperación	Involucramiento hacia la tarea
Ser valorado	Involucramiento hacia la conducta participativa
Promociones	Compromiso afectivo
Trato igualitario	Compromiso de continuidad
Empowerment	Compromiso normativo
Estabilidad en el trabajo	
Recompensas	
Variables Dependientes	Variables Dependientes
Involucramiento hacia la tarea	Motivación
Involucramiento hacia la conducta participativa	Esfuerzo
Compromiso afectivo	Productividad
Compromiso de continuidad	Calidad
Compromiso normativo	Eficiencia

4.5. Instrumento de Medición.

Se desarrollo un cuestionario, resultado de la comparación de diversos instrumentos de medición utilizados en otros estudios similares (en el anexo 1 puede observarse las tablas comparativas resultantes para instrumentos para medir la motivación y el involucramiento), obteniendo de dicha comparativa un

conjunto de preguntas para medir cada una de las variables planteadas en el modelo particular de este estudio.

Los instrumentos utilizados para la elaboración del cuestionario desarrollado para este estudio son los siguientes:

- Cuestionario de Involucramiento con el Trabajo (JIQ) desarrollado por Kanungo en 1982.
- Escala de Involucramiento con el Trabajo (JIS), desarrollado por Lodahl y Kejner en 1965.
- Escala de Compromiso Afectivo (ACS), desarrollada por Allen y Meyer en 1991.
- Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ), desarrollado por Mowday, Steers y Porter en 1982.
- Dinámica del comportamiento del trabajador en empresas de telecomunicaciones en México, desarrollado por Nelida Hernández, en el año 2003.
- Instrumento utilizado en el estudio “Yo tengo la camiseta” desarrollado por Douglas Petersen en el año 2003.
- Red de investigación de comportamiento organizacional desarrollado por Herman Littlewood en 2002.

Una vez hecha la comparación se identificaron las variables que se repetían en cada uno de los instrumentos, y se sacó la relación de utilización de cada una de las preguntas, identificando un conjunto de preguntas que nos pudiesen ayudar a medir las variables deseadas. Posteriormente se realizó una validación de dichas preguntas y se seleccionaron 7 preguntas para evaluar el compromiso afectivo, 8 para el compromiso de continuidad, 8 para el compromiso normativo, 10 para el involucramiento (5 para el relacionado con el trabajo y el resto para el relacionado con la conducta participativa), 6 para compañerismo y cooperación, 6 para valoración, 3 para promociones, 4 para trato igualitario, 3 para empowerment, 6 para seguridad en el empleo y 5 para recompensas económicas.

El instrumento de medición que se utilizó para la recolección de datos se muestra en el anexo 2, y a continuación se listan tablas que van de la 4.5.1 hasta la 4.5.12, donde se observan los reactivos contemplados en la elaboración de dicho instrumento. Se usó una escala tipo Likert de 4 puntos (A = Completamente desacuerdo, B = Desacuerdo, C = de acuerdo y D = Completamente de acuerdo).

Tabla 4.5.1 Reactivos para medir el compromiso afectivo.

Me siento como "parte de la familia" en la organización.
La organización tiene un gran significado personal para mí.
Me siento emocionalmente apegado a la organización.
Siento mucho compromiso personal con mi trabajo.
Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.
Evito tomar tareas y responsabilidades adicionales en mi trabajo.
La mayoría de mis compañeros de trabajo me han aceptado como un miembro más de esta organización.
Quiero mucho a la organización.

Tabla 4.5.2 Reactivos para medir el compromiso de continuidad.

En este momento, la permanencia en la organización es cuestión de necesidad más que deseo.
Siento que tengo pocas opciones a considerar si dejo la organización.
Sería muy difícil para mí dejar la organización, inclusive si yo quisiera.
Estoy aquí por que no tengo otras opciones de trabajo.
No pienso dejar la organización, ya que tengo buenas prestaciones.
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos.
Hay mejores opciones de trabajo en otras organizaciones.
Si no hubiera puesto tanto de mí mismo(a) en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio.

Tabla 4.5.3 Reactivos para medir el compromiso normativo.

Creo que la gente en estos días se cambia de organización a organización demasiado.
Estar cambiando constantemente de organización en organización no me parece no ético.
No abandonaré la organización en estos momentos, por que tengo un sentimiento de obligación hacia ella.
Esta organización merece mi lealtad.
Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora.
He recibido un trato especial aquí y siento que debo corresponder.
Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.
Moralmente le debo mucho a esta organización.

Tabla 4.5.4 Reactivos para medir el involucramiento (hacia el trabajo).

Para mí, mi trabajo es gran parte de quien soy.
Estoy muy involucrado personalmente en mi trabajo.
La mayoría de mis intereses se centran en mi trabajo.
La mayoría de mis metas personales en la vida son orientadas al trabajo.
Considero que mi trabajo es parte central para mi existencia.

Tabla 4.5.5 Reactivos para medir el Involucramiento (hacia la conducta participativa).

Me gusta aportar sugerencias sobre que hacer en mi trabajo.
Siempre busco la manera de hacer mejor las cosas.
Siempre estoy dispuesto a participar en proyectos nuevos.
Me gusta participar activamente en reuniones de trabajo.
Procuro dar sugerencias de cómo hacer las cosas.

Tabla 4.5.6 Reactivos para medir el compañerismo y cooperación.

Cuando tengo algún problema, recibo muestras de aliento de mis compañeros.
Me siento apoyado cuando tengo complicaciones para desarrollar mis actividades.
Siento que cuando requiero ayuda no me siento solo.
En general, siento que existe solidaridad y apoyo.
Confío en que mis compañeros cumplirán con sus obligaciones.
Siento que el abuso y la traición no están presentes en la empresa.

Tabla 4.5.7 Reactivos para medir la valoración.

Mis jefes valoran mi desempeño exitoso en la organización.
Me siento importante dentro de la organización.
Me siento valorado por mis compañeros.
Siento que en la empresa me dan mi lugar.
Siento que soy respetado en la organización.
En general, me siento valorado al formar parte de la empresa.

Tabla 4.5.8 Reactivos para medir las promociones.

Siento que si desarrollo mejor mi trabajo, hay mayores posibilidades de aumentar mi sueldo.
Siento que tengo la posibilidad de que me asciendan de puesto cuando se presenta una vacante.
Siento que tengo perspectivas de desarrollo dentro de la organización.

Tabla 4.5.9 Reactivos para medir el trato igualitario.

Siento que recibo un buen trato por parte de mis superiores.
Siento que el buen trato esta presente cuando interactúo con mi jefe.
Me siento tratado con amabilidad y respeto por parte de mi jefe.
Siento que la amabilidad en el trato impera en la organización.

Tabla 4.5.10 Reactivos para medir el empowerment.

No me siento vigilado por mis jefes.
Siento que soy el único responsable de las tareas que realizo.
En general, me siento libre para realizar mi trabajo.

Tabla 4.5.11 Reactivos para medir la seguridad en el empleo.

Siento si que realizo bien mi trabajo permaneceré en la empresa.
Si trabajo efectivamente tengo garantizado mi seguridad de permanencia en mi trabajo.
El que me comuniquen mis errores ayudará a tener un trabajo seguro.
Siento que tengo estabilidad laboral.
Trato de fijarme metas de corto y mediano plazo, para conservar mi trabajo.
En general, siento que tengo un trabajo seguro en la empresa.

Tabla 4.5.12 Reactivos para medir el Recompensas Económicas.

Siento que la remuneración que recibo por hacer mis tareas es justa.
Siento que mi trabajo es bien remunerado.
Siento que mi salario está acorde a mis contribuciones dentro de la empresa.
Considerando mi salario y todas las prestaciones, siento que me remuneran justamente.
En general, siento que estoy conforme con mi remuneración.

Por último se ordenaron los reactivos de forma que no quedara ninguna pregunta junto con otra que midiera la misma variable. La validación de este cuestionario fue realizado por el Dr. Ricardo Flores Zambada.

4.6. Estrategia de Recolección de Datos.

La recolección de los datos se llevó acabo mediante la aplicación de un cuestionario a los empleados en diversas organizaciones relacionadas con las telecomunicaciones y las tecnologías de la información. Para la aplicación de estas encuestas se realizó solicitando el apoyo en la aplicación de las mismas, a empleados que laboraban en organizaciones de giro diverso, buscando acentuarse en empresas de perfil tecnológico.

Algunos de los participantes que componen la muestra completaron y enviaron su encuesta vía correo electrónico, mientras que otras lo contestaron físicamente.

4.7. Análisis de la Información.

Para el análisis de la información se llevaran acabo dos tipos de estudios, uno descriptivo y otro estadístico correlacional.

En el análisis descriptivo se analizaran las relaciones del modelo una por una y después se realizara un análisis, también descriptivo, buscando observar la relación entre las variables de acuerdo al modelo propuesto en esta investigación.

El análisis estadístico constará de analizar las correlaciones existentes entre las variables de acuerdo al modelo propuesto en esta investigación.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este capítulo se describe el proceso llevado a cabo para analizar la información resultante del proceso de investigación y los resultados obtenidos.

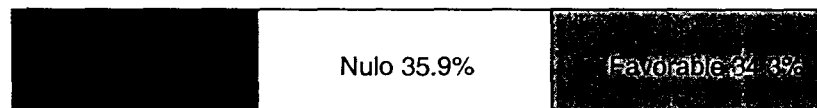
Para la interpretación de la información se llevan a cabo 2 tipos de análisis, primero uno descriptivo (primero por variables y luego por relación entre las variables) y posteriormente uno estadístico.

Inicialmente se utilizó una hoja de MS Excel para capturar la información y clasificarla. Posteriormente se calculó la media aritmética para cada una de las variables, esta media fue calculada promediando los valores de las componentes de cada variable. Teniendo estos promedios para cada una de las variables, se graficó el desempeño de estas variables como semáforo, (● rojo – negativo, ● amarillo – neutro, ● verde – positivo), donde la única gráfica donde se utilizó el amarillo es para la variable de motivación, ya que para este caso si se identificaron los tres estados en la medición del desempeño. Por lo tanto, para mostrar la percepción de las demás variables solo se utilizaron los colores rojo y verde. A continuación se muestra un ejemplo de cómo se realizaron las gráficas semáforo para ambos casos (cuando se usa el color amarillo y cuando no).

Ejemplo de gráfica de desempeño de dos niveles (favorable y desfavorable).



Ejemplo de gráfica de desempeño de tres niveles (favorable, nulo y desfavorable).



Adicionalmente se elaboraron tablas para cada una de las variables donde se muestra el porcentaje de respuestas favorables para cada una de las variables. Estos porcentajes se muestran en tablas organizados de acuerdo a cada una de las variables demográficas.

Por último se calcularon los índices necesarios mediante fórmulas dentro del mismo MS Excel, con el objetivo de poder llevar a cabo el análisis estadístico con el software NCSS.

5.1. Análisis Descriptivo.

5.1.1 Por variables.

En esta sección se divide la información recolectada por variables para interpretar las relaciones existentes entre las variables que componen el estudio.

Primero se analizan las gráficas de semáforo para cada variable, seguidas de las gráficas de semáforo para cada una de las preguntas que componen dicha variable. Después se muestran las tablas de respuestas favorables para cada variable, agrupadas de acuerdo a los datos demográficos obtenidos en el estudio.

Hecho lo anterior, se hace un análisis de las variables comparadas contra otras variables, para con esto observar si existe relación entre estas variables y, de existir, cuan significativa es esta relación.

5.1.1.1 Variables de Compromiso e Involucramiento

5.1.1.1.1 Compromiso Afectivo



Me siento como “parte de la familia” en la organización.



La organización tiene un gran significado personal para mí.



Me siento emocionalmente apegado a la organización.



Siento mucho compromiso personal con mi trabajo.



Siento como si los problemas de la organización fueran míos.



Mis compañeros me han aceptado como miembro de la organización.



Quiero mucho a la organización.



En las gráficas y las tablas presentadas para la variable de Compromiso Afectivo, se observa que el nivel de esta es positivo en términos generales, ya que es mayor al 75%. Cabe mencionar que en lo que tiene que ver con el apego emocional a la organización, la propiedad de los problemas de la organización y el sentir que se quiere a la organización, presentaron niveles negativos por arriba de la media para esta variable. Así mismo puede observarse que el nivel de aceptación por parte de los compañeros es muy alto. De esto puede inferirse que el nivel de apego emocional a la organización es bajo, y que el promedio general de esta variable es alto más por los altos niveles de compañerismo que por un apego emocional a la organización.

Tabla 5.1.1.1.1 Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Compromiso Afectivo.

Género	
Hombre	74.55
Mujer	77.46

Edad	
Hasta 25	73.02
26 - 35	74.42
36 - 45	81.48
46 - mas.	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	88.89
Carrera Técnica	81.82
Licenciatura	73.81
Maestría	76.47

Estado Civil	
Casados	79.37
Solteros	73.21
Divorciados	100.00
Unión libre	50.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	78.26
Operativo	67.39
Supervisor	60.00
Directivo	92.31

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	76.81
Educación	78.79
Comercial	77.42
Servicios	54.55
Gubernamental	55.56
Alimentos	75.00
Consultoría	85.71
Energía	66.67
Financiero	100.00

Antigüedad	
2 años o menos	74.23
3 a 5	68.00
6 a 10	89.29
11 a 20	100.00
21 o más	100.00

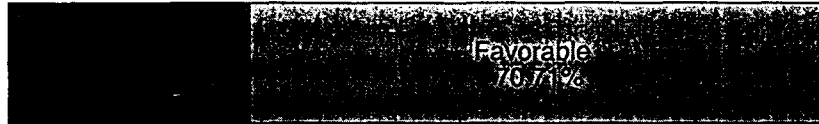
Se observa que las mujeres desarrollan un nivel de compromiso afectivo mayor. Así mismo se aprecia que la relación con la edad de los empleados es positiva, teniendo que a mayor edad mayor es este compromiso. En cuanto al nivel máximo de estudios se observa que entre menor es el grado de estudios, mayor es el nivel de compromiso afectivo. En cuanto al estado civil, se aprecia que las personas casadas desarrollan un mayor nivel de este tipo de compromiso que los solteros.

En cuanto al nivel organizacional podemos observar que quienes mayores niveles de compromiso generan son los empleados en niveles directivos, pero que la relación de esta variable con el nivel organizacional no es directamente proporcional, ya que quienes presentan el menor nivel de esta variable son los supervisores, que son quienes tienen el nivel más alto después de los directivos. En cuanto a la antigüedad se observa que las personas que menos con dos años muestran un nivel de compromiso afectivo promedio, bajando el nivel de compromiso entre los 3 y los 5 años de antigüedad, pero después de 6 años el nivel de esta variable sube muy por encima del promedio.

Por último, en cuanto al compromiso afectivo visto por el giro de la organización, se observa que en las organizaciones en las cuales es deseable mayores niveles educativos más altos (tecnológicas, consultoría, educación y comerciales) el nivel de esta variable tiende a ser mayor que en aquellas donde

el nivel educativo no es tan importante, teniendo que en las organizaciones de servicios, gubernamentales, energía e industrial, el nivel de compromiso afectivo es por debajo del promedio.

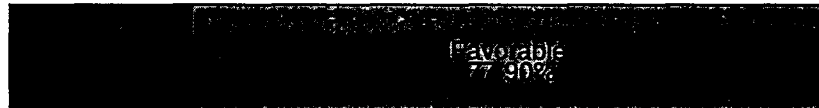
5.1.1.1.2. Compromiso de Continuidad.



Mi permanencia en la organización obedece a necesidad más que a deseo.



Siento que tengo pocas opciones de trabajo si dejo la organización.



Sería muy difícil para mí dejar la organización, inclusive si yo quisiera.



Estoy aquí por que no tengo otras opciones de trabajo.



No pienso dejar la organización, ya que tengo buenas prestaciones.



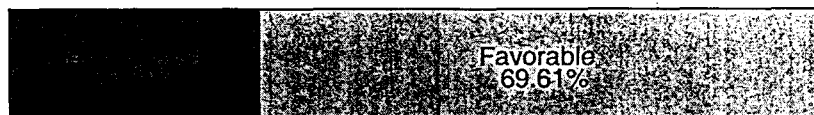
Parte de mi vida se afectaría si saliera de la organización en este momento.



El costo de cambiar de organización es alto.



De no haber puesto de mí en la organización, podría trabajar en otro sitio.



En Las gráficas sobre el compromiso de continuidad se observa que el nivel promedio de esta variable es bueno, contando con un 70% en términos generales. Además se observan niveles desfavorables altos respecto a una permanencia en la organización debido a necesidad, debido a que no hay otras opciones, a que las prestaciones son buenas, a que el costo de cambio es alto y a que por el momento podría haber afectación si se deja esta. Estos altos niveles negativos pueden considerarse como un indicador negativo al que se le debe poner atención. Además estos niveles pueden obedecer a una baja percepción de preocupación por parte de la organización en sus empleados.

Tabla 5.1.1.1.2. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Compromiso de Continuidad.

Género	
Hombre	70.00
Mujer	71.83

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	44.44
Carrera Técnica	54.55
Licenciatura	71.43
Maestría	76.47

Nivel Organizacional	
Administrativo	66.30
Operativo	76.09
Supervisor	76.67
Directivo	69.23

Antigüedad	
2 años o menos	73.20
3 a 5	74.00
6 a 10	57.14
11 a 20	50.00
21 o más	100.00

Edad	
Hasta 25	73.02
26 - 35	76.74
36 - 45	48.15
46 - mas	60.00

Estado Civil	
Casados	66.67
Solteros	73.21
Divorciados	50.00
Unión libre	100.00

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	60.87
Educación	75.76
Comercial	74.19
Servicios	72.73
Gubernamental	88.89
Alimentos	75.00
Consultaría	100.00
Energía	33.33
Financiero	100.00
Industrial	100.00

La diferencia observada para esta variable en cuanto al género, es muy pequeña, mostrando mayor compromiso de parte de las mujeres. En cuanto a la edad, el rango que mayor nivel de involucramiento de continuidad es el de 26 y 35 años, pero este nivel de compromiso parece decrecer a medida que aumenta la edad de las personas.

Se observa claramente que a medida que aumenta el nivel educativo, de la misma manera lo hace el involucramiento de continuidad. En cuanto al estado civil, podemos ver que este nivel de compromiso es mayor en los solteros que en los casados. En cuanto al nivel organizacional, son las personas de niveles de supervisor y operativo quienes presentan el nivel más alto.

El compromiso de continuidad muestra un aumento a medida que la antigüedad dentro de la organización crece. Por último se observa que en las empresas de perfil tecnológico presentan un nivel de compromiso de continuidad relativamente bajo, y que las organizaciones que mayores niveles presentan son los de la industria, gubernamental, financiero y de consultoría.

5.1.1.1.3. Compromiso Normativo.



Creo que la gente en estos días se cambia demasiado de organizaciones.



Estar cambiando de organización en organización no me parece ético.



No abandonaré la organización, por que siento obligación hacia ella.



Esta organización merece mi lealtad.



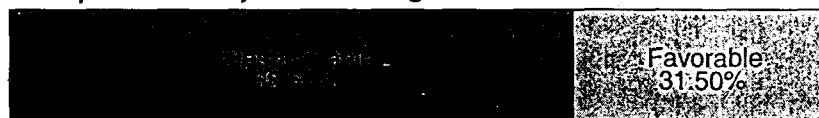
Aún para beneficio personal, no estaría bien dejar la organización.



He recibido un trato especial aquí y siento que debo corresponder.



Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.



Moralmente le debo mucho a esta organización.



En general el compromiso normativo en este estudio muestra niveles favorables, pero de apenas 56%. Estos niveles no son buenos, y menos debido a que se muestran niveles negativos muy altos que demuestran que no se ve como algo malo el cambiar de organización en organización si es para mejorar, así mismo se muestra que los integrantes de estas organizaciones no se sentirían culpables en caso de dejar la organización. Todo esto denota una vez más que el nivel de apego moral hacia la organización es sumamente bajo, así como se puede inferir que el profesionalismo y la ética de los trabajadores que conformaron la muestra presenta niveles mayormente negativos.

Tabla 5.1.1.1.3 Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Compromiso Normativo.

Género	
Hombre	59.09
Mujer	52.11

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	77.78
Carrera Técnica	81.82
Licenciatura	55.56
Maestría	47.06

Nivel Organizacional	
Administrativo	58.70
Operativo	56.52
Supervisor	43.33
Directivo	69.23

Antigüedad	
2 años o menos	57.73
3 a 5	50.00
6 a 10	60.71
11 a 20	50.00
21 o más	100.00

Edad	
Hasta 25	50.79
26 - 35	55.81
36 - 45	62.96
46 - mas	100.00

Estado Civil	
Casados	60.32
Solteros	54.46
Divorciados	50.00
Unión libre	50.00

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	50.72
Educación	57.58
Comercial	74.19
Servicios	27.27
Gubernamental	55.56
Alimentos	62.50
Consultaría	57.14
Energía	66.67
Financiero	75.00
Industrial	33.33

En cuanto al género, encontramos que son los hombres los que presentan el nivel más alto de esta variable. Referente a la edad, encontramos que a medida que la edad aumenta así mismo lo hace el nivel de compromiso normativo. En lo que respecta al nivel de estudios se observa que el nivel de compromiso normativo tiende a decrecer a medida que aumenta el nivel educativo de las personas dentro de la organización.

En cuanto al estado civil se observa que las personas casadas muestran un nivel de compromiso normativo mayor del que presentan los solteros, aunque no es una diferencia muy grande. El nivel organizacional muestra que los directivos son quienes sienten un compromiso normativo mayor, seguidos del personal administrativo, del operativo y por último los supervisores.

Los empleados que presentan mayor nivel de compromiso normativo son aquellos que llevaban 2 o menos años dentro de la organización. En cuanto al giro organizacional, se observa que los niveles más altos son presentados por empresas comerciales, financieros y de energía. En cuanto a las compañías de perfil tecnológico encontramos que el nivel de compromiso normativo esta en el promedio de la muestra.

5.1.1.1.4. Involucramiento Hacia la Tarea.



Para mí, mi trabajo es gran parte de quien soy.



Estoy muy involucrado personalmente en mi trabajo.



La mayoría de mis intereses se centran en mi trabajo.



La mayoría de mis metas personales en la vida son orientadas al trabajo.



Considero que mi trabajo es parte central para mi existencia.



El nivel de la variable de involucramiento con la tarea muestra niveles generales no muy favorables, ya que solo el 49% de las personas muestran un resultado positivo hacia esta variable. Aquí el nivel promedio es engañoso, ya que se presentan niveles importantes que muestran que las personas que componen la muestra tienen niveles positivos en cuanto a sentir que su trabajo es gran parte de lo que son, y que existe un involucramiento personal importante con su trabajo. Pero en cuanto a la percepción las metas e intereses personales y percepción del trabajo como parte central de la existencia de los mismos, se observan niveles negativos, lo que soporta la teoría analizada sobre los empleados en México, que suelen darle más importancia a la familia, a la amistad y que prefiere la armonía sobre la competencia.

Tabla 5.1.1.1.4 Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Involucramiento hacia la Tarea.

Género	
Hombre	44.55
Mujer	42.25

Edad	
Hasta 25	52.38
26-35	60.47
36-45	81.48
46 y más	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	66.67
Carrera Técnica	81.82
Licenciatura	60.32
Maestría	58.82

Estado Civil	
Casados	65.08
Sóteros	95.54
Divorciados	75.00
Unión libre	50.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	61.96
Operativo	58.70
Supervisor	53.33
Directivo	61.54

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	62.32
Educación	63.64
Comercial	70.97
Servicios	36.36
Gubernamental	44.44
Alimentos	62.50
Consultaría	57.14
Energía	83.33
Financiero	75.00
Industrial	33.33

Antigüedad	
2 años o menos	63.92
3 a 5	48.00
6 a 10	75.00
11 a 20	75.00
21 o más	100.00

En cuanto al género, se tiene que los hombres son quienes mayores niveles de esta variable presentan, aunque el porcentaje de hombres que presentan niveles

positivos de esta variable es apenas del 44%. Conforme a la edad podemos ver que a mayor esta, mayor es el niveles de involucramiento hacia la tarea por parte de los empleados que conforman la muestra. En lo referente al nivel máximo de estudios se observa que en general a mayor nivel de estudios, menor es el involucramiento hacia la tarea.

Los solteros mostraron mayor nivel de involucramiento hacia la tarea que los casados, con una diferencia importante. En cuanto al nivel organizacional no se encontraron diferencias radicales entre los niveles, pero si se observo un porcentaje por encima del promedio percibido para esta variable. La antigüedad muestra que a medida que esta crece, el nivel de involucramiento se hace mayor.

Por último en cuanto al giro de la organización, se observa que el nivel mas alto es presentado por las empresas comerciales, seguido de organizaciones de energía, educación, financieras y después las de perfil tecnológico, todas estas por encima del promedio.

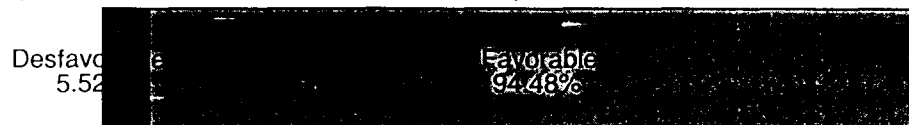
5.1.1.1.5. Involucramiento Conducta Participativa.



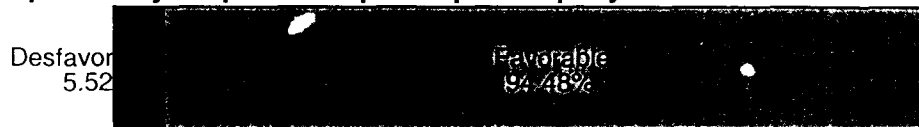
Me gusta aportar sugerencias sobre que hacer en mi trabajo.



Siempre busco la manera de hacer mejor las cosas.



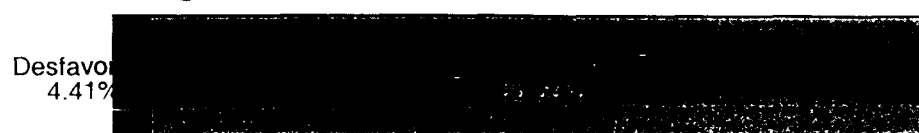
Siempre estoy dispuesto a participar en proyectos nuevos.



Me gusta participar activamente en reuniones de trabajo.



Procuro dar sugerencias de cómo hacer las cosas.



En la variable de involucramiento hacia la conducta participativa, se observa un nivel favorable hacia esta variable es considerablemente alto, siendo este superior al 96%, esto denota una clara percepción de quienes conforman la muestra de ellos mismos como entes siempre participativas y propositiva, lo cuál es un aspecto positivo para las organizaciones por lo que se debe cuidar que estos niveles continúen creciendo.

Tabla 5.1.1.1.5. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Involucramiento hacia la Conducta Participativa.

Género	
Hombre	98.18
Mujer	94.37

Edad	
Hasta 25	65.08
26 - 35	98.84
36 - 45	100.00
46 - mas	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	100.00
Carrera Técnica	100.00
Licenciatura	95.24
Maestría	100.00

Estado Civil	
Casados	98.41
Sólteros	85.71
Divorciados	100.00
Unión libre	100.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	95.65
Operativo	100.00
Supervisor	80.00
Directivo	100.00

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	94.20
Educación	96.97
Comercial	96.77
Servicios	100.00
Gubernamental	100.00
Alimentos	100.00
Consultaría	100.00
Energía	100.00
Financiero	100.00
Industrial	100.00

Antigüedad	
2 años o menos	94.85
3 a 5	98.00
6 a 10	100.00
11 a 20	100.00
21 o más	100.00

Son los hombres quienes reportan mayores niveles de esta variable. De acuerdo a la edad de los integrantes de la muestra se observa una clara tendencia donde a mayor edad, mayor es el nivel de involucramiento hacia una conducta participativa. La variación en cuanto al nivel educativo es muy pequeña, teniendo que solo las personas que cuentan con licenciatura muestran un nivel de este tipo de involucramiento menor a la media general por un solo punto porcentual.

En cuanto al estado civil se aprecia un nivel de involucramiento mayor por parte de los casados, teniendo que los solteros se encuentran diez puntos porcentuales de la media general para esta variable. En el nivel organizacional se observan algunas variaciones, teniendo que los empleados de niveles operativos y directivos, todos mostraron un alto nivel de involucramiento hacia la conducta participativa, mientras que los empleados en niveles de supervisor mostraron un nivel quince puntos porcentuales por debajo de la media.

En lo referente al giro de la organización, se observa que solo las empresas de perfil tecnológico mostraron un nivel por debajo de la media en un punto porcentual, donde los demás tipos de organizaciones mostraron niveles por encima de la media. Por último se observa que a medida que la antigüedad crece, así mismo lo hace el involucramiento hacia la conducta participativa, teniendo un nivel muy alto desde una antigüedad relativamente pequeña.

5.1.1.2. Variables de Dinámica del Comportamiento

5.1.1.2.1. Compañerismo y Cooperación.



Quando tengo problemas, recibo muestras de aliento de mis compañeros.



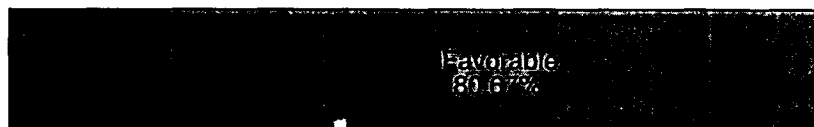
Me siento apoyado cuando tengo complicaciones.



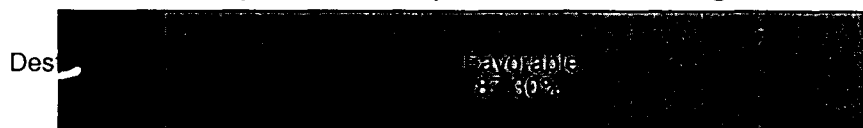
Quando requiero ayuda no me siento solo.



En general, siento que existe solidaridad y apoyo.



Confío en que mis compañeros cumplirán con sus obligaciones.



Siento que el abuso y la traición no están presentes en la empresa.



Para la variable de compañerismo y cooperación, se observa un nivel general favorable del 88%. En cuanto a esta variable resulta importante prestar atención a los altos niveles desfavorables mostrados para el indicador sobre la percepción de abuso y traición dentro de las organizaciones, ya que se percibe muy alto, y este elemento puede motivar mayores niveles de rotación del personal.

5.1.1.2.2. Valoración.



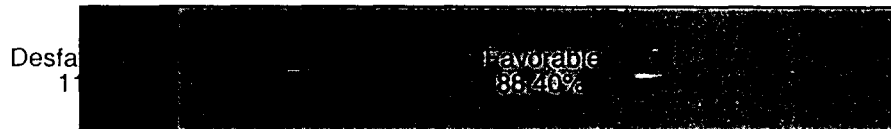
Mis jefes valoran mi desempeño.



Me siento importante dentro de la organización.



Me siento valorado por mis compañeros.



Siento que en la empresa me dan mi lugar.



Siento que soy respetado en la organización.



En general, me siento valorado al formar parte de la empresa.



La percepción general de la valoración fue favorable en un nivel del 80%, pero se observan niveles por debajo del promedio en cuanto a la valoración percibida de parte de sus jefes, el sentimiento de importancia dentro de la organización y el sentir que la empresa les da su lugar. Así mismo se aprecia que el promedio es menos gracias a percepciones de valoración por parte de los compañeros y a que se percibe en general un alto nivel de respeto. Esto puede ser un indicador que los niveles de valoración altos se deben mayormente a los altos niveles de compañerismo, que como menciona Flores y Castañeda, es una característica cultural de los trabajadores mexicanos.

5.1.1.2.3. Promociones.



Si desarrollo mejor mi trabajo, hay posibilidades de aumentar mi sueldo.



Tengo la posibilidad de ascender de puesto si se presenta una vacante.

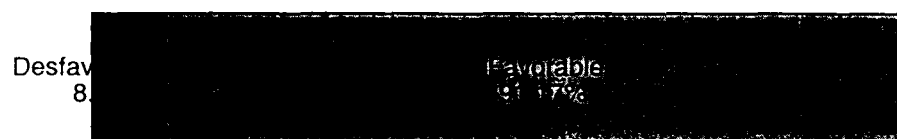


Tengo perspectivas de desarrollo dentro de la organización.



El nivel percibido en cuanto a las promociones por parte de la muestra es del 61% favorable, aunque estos niveles se pueden interpretar como muy bajos. En los tres componentes de esta variable se observan niveles favorables muy bajos. El que se presenten estos niveles es peligroso, ya que dados los bajos niveles en cuanto a compromiso normativo y de continuidad, de presentarse mejores ofertas económicas o con mayores expectativas de crecimiento, el nivel de rotación de personal puede verse afectado negativamente.

5.1.1.2.4. Trato Igualitario.



Siento que recibo un buen trato por parte de mis superiores.



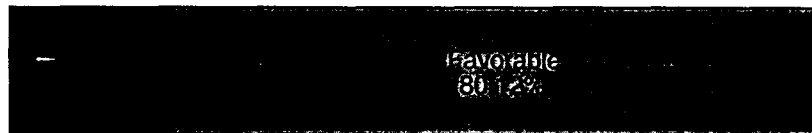
Siento que el buen trato esta presente cuando interactúo con mi jefe.



Me siento tratado con amabilidad y respeto por parte de mi jefe.

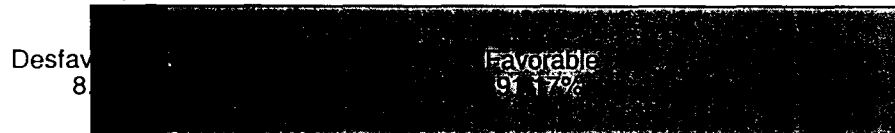


Siento que la amabilidad en el trato impera en la organización.

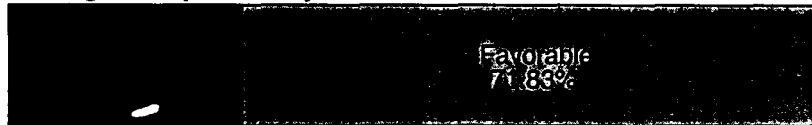


La percepción general del trato igualitario fue favorable en un nivel del 91%, y no se observan grandes variaciones, más que en el componente referente con la amabilidad que impera dentro de la organización, que aunque no es una variación importante, se debe cuidar ese aspecto en pro de un entorno más agradable para quienes laboran en las organizaciones.

5.1.1.2.5. Empowerment.



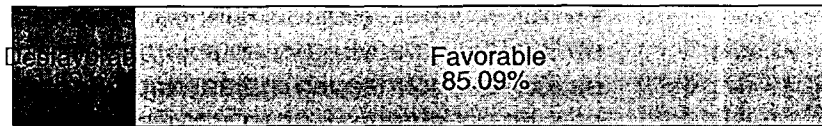
No me siento vigilado por mis jefes.



Siento que soy responsable de las tareas que realizo.



En general, me siento libre para realizar mi trabajo.



El nivel general de empowerment percibido es favorable en un 90%, aunque una parte importante de la muestra percibe la promoción del empowerment como una manera de vigilar a los empleados.

5.1.1.2.6. Seguridad en el empleo.



Siento si que realizo bien mi trabajo permaneceré en la empresa.



Si trabajo efectivamente me asegura permanencia en trabajo.



El que me comuniquen mis errores ayudará a tener un trabajo seguro.



Siento que tengo estabilidad laboral.



Me fijo metas de corto y mediano plazo, para conservar mi trabajo.



En general, siento que tengo un trabajo seguro en la empresa.



El nivel de percepción de la seguridad en el empleo es 88% favorable, aunque respecto si el desempeñarse correctamente en el trabajo, sentimiento de estabilidad laboral y en la organización muestran niveles negativos muy altos, de lo que puede inferirse que existen factores que están causando que no se perciba seguridad laboral, y dicho factor puede afectar negativamente los niveles de compromiso e involucramiento, así como incrementar los niveles de rotación.

5.1.1.2.7. Reconocimiento económico.



Siento que la remuneración que recibo por hacer mis tareas es justa.



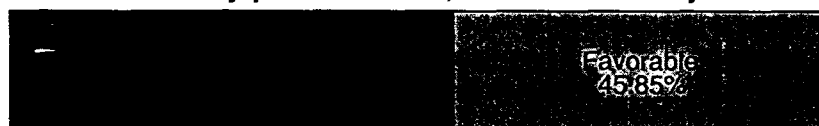
Siento que mi trabajo es bien remunerado.



Mi salario está acorde a mis contribuciones dentro de la empresa.



Considerando mi salario y prestaciones, me remuneran justamente.



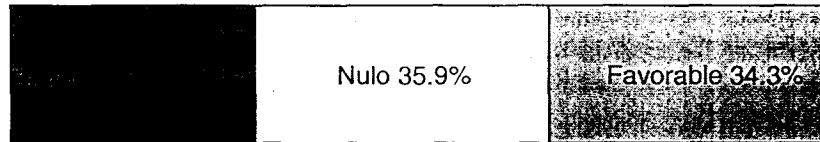
En general, siento que estoy conforme con mi remuneración.



Se observa que el reconocimiento económico es percibido mayormente desfavorable, mostrando un nivel 47% favorable. En general todos los componentes de esta variable muestran niveles similares, observándose una percepción negativa de los incentivos económicos. Estos resultados afectan directamente los niveles de involucramiento e involucramiento, afectando así mismo a los niveles de motivación.

5.1.1.3. Variables de Motivación y Desempeño.

5.1.1.3.1. Motivación.



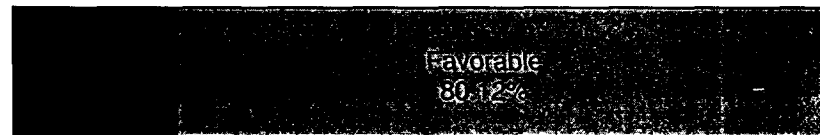
Se observa que la mayoría de la muestra percibe un nivel de motivación nulo con casi 36%, seguido muy de cerca por una percepción favorable con un 34% y solo un 30% de percepción desfavorable. Cabe mencionar respecto a esta gráfica, que el nivel nulo se refiere a que se presenta el mismo nivel de motivación que cuando se ingresó a la organización.

5.1.1.3.2. Esfuerzo.



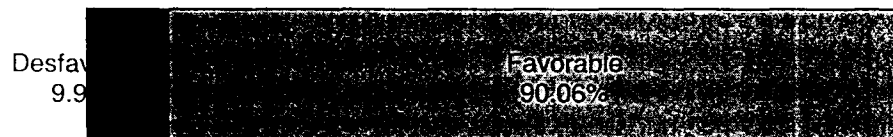
El nivel general de esfuerzo favorable ofrecido por la muestra es de casi el 77%.

5.1.1.3.3. Productividad.



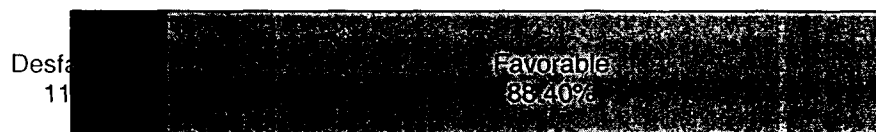
El nivel general de productividad ofrecida por la muestra es del 80%.

5.1.1.3.4. Calidad.



El 90% de la muestra manifestó ofrecer un nivel de calidad favorable.

5.1.1.3.5. Eficiencia.



La eficiencia ofrecida por los empleados muestra ser mayormente favorable, a niveles del 88%.

5.1.2 Análisis por la Relación entre las Variables.

En esta sección se comparan los componentes de las 3 variables que componen nuestro modelo (variables de compromiso e involucramiento, variables de comportamiento y variables de motivación y desempeño) entre ellas, con el objetivo en encontrar relaciones entre los componentes de estas variables.

Para llevar a cabo esta comparativa, se realizaron tablas donde se comparó cada uno de los componentes de las variables contra cada uno de los componentes de otra de las variable, contando el numero de personas que mostraron una respuesta favorable cuando para la variable 2 en comparación cuando la variable 1 fue favorable, después se cuentan las respuesta negativas de la variable 2. Hecho esto se repite el proceso, pero ahora para cuando la variable 1 presenta una respuesta negativa. Con esta comparación se puede observar si existen niveles de relación entre cada uno de los componentes de las variables de este estudio.

Esta comparación se lleva a cabo para las tres variables de este estudio, mismas que se comparan entre si, teniendo como resultado tres tablas comparativas, mismas que se analizan para mostrar los componentes que parecen tener relación con componentes de cualquiera de las otras dos variables.

5.1.2.1 Variables de Compromiso e Involucramiento contra Variables de Dinámica del Comportamiento.

A continuación se presenta la tabla 5.1.2.1 donde se muestra la comparativa de las variables de comportamiento de los empleados contra las de compromiso e involucramiento.

Tabla 5.1.2.1 Comparativa entre las variables de Compromiso e Involucramiento contra las variables de Comportamiento.

Variables		Compromiso Afectivo		Compromiso de Continuidad		Compromiso Normativo		Involucramiento a la Tarea		Involucramiento Conducta Participativa	
		+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Compañerismo y Cooperación.	+	127	32	111	49	97	63	100	60	158	2
	-	8	13	17	4	5	16	12	9	17	4
Valoración.	+	122	26	105	44	91	58	98	52	146	3
	-	13	19	23	9	11	21	14	17	29	3
Promociones.	+	94	18	76	36	74	38	82	30	109	3
	-	41	28	52	17	28	41	30	39	66	3
Trato Igualitario.	+	129	36	115	50	97	68	104	61	164	1
	-	6	9	13	3	5	11	8	8	11	5
Empowerment.	+	127	37	118	47	97	68	105	60	162	3
	-	8	8	10	6	5	11	7	9	13	3
Seguridad en el Empleo.	+	129	30	110	50	99	61	104	56	156	4
	-	6	15	18	3	3	18	8	13	19	2
Recompensas Económicas.	+	72	13	57	29	58	28	63	23	82	4
	-	63	32	71	24	44	51	49	46	93	2

En cuanto a el compañerismo y la cooperación donde se observan niveles de esta variable positivos altos, teniendo que contra todos los componentes de la variable de compromiso e involucramiento, el nivel de percepción positiva fue alto comparado con su contraparte. Así mismo cuando los niveles de compañerismo fueron negativos, los componentes de la variable de compromiso e involucramiento mostraron niveles muy bajos, por lo cual podemos inferir que existe relación entre el componente de compañerismo y cooperación y las variables de compromiso e involucramiento, y además que esta relación es positiva.

En cuanto a la valoración al ser comparada con la variable de compromiso e involucramiento, se observa un comportamiento similar al mostrado por el compañerismo y la cooperación, por lo cual se puede inferir que existe una relación positiva con esta variable. Componente por componente se observa que la relación más débil mostrada por la valoración se da contra la componente de comportamiento normativo, ya que se observan también altos niveles de compromiso normativo negativo, cuando se tienen niveles positivos de valoración.

En el caso de las promociones se observa que cuando esta componente es positiva, existe una alta correspondencia de niveles positivos de las componentes de la variable de compromiso e involucramiento, aunque estos niveles no son tan radicales. Cuando el nivel de las promociones es negativo, la correspondencia de las otras componentes sigue siendo en su mayoría positiva. Por lo anterior podemos inferir que existe una relación de las promociones con las variables de compromiso e involucramiento, aunque no se aprecia como significativa.

El trato igualitario muestra altos niveles de percepción positivos, y en comparación con los componentes de la variable de compromiso e involucramiento, muestra en su mayoría una correspondencia positiva, solo presentando valores altos negativos, pero aun así menos que los positivos, para la comparación contra el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. En general puede inferirse que existe una relación con las variables comparadas, y que esta es significativamente positiva.

El empowerment muestra también un alto nivel de respuestas favorables, y al compararlos con los componentes de la variable de compromiso e involucramiento la relación entre estos es positiva, observándose que solo para el caso del compromiso normativo la correspondencia no es tan clara, pero sigue siendo positiva. En base a esto podemos inferir que existe una relación positiva y significativa del empowerment con las componentes de la variable de compromiso e involucramiento.

Al comparar la seguridad en el empleo contra los componentes de la variable de compromiso e involucramiento, se aprecian niveles altos en cuanto a la percepción positiva de la seguridad, teniendo una correspondencia positiva con el compromiso afectivo y con el involucramiento hacia la conducta participativa. En cuanto al resto de las componentes de la variable, se observan correspondencias positivas, pero no tan claras. Es por todo lo anterior que se infiere que existe una relación positiva entre seguridad en el empleo y las variables de compromiso e involucramiento, aunque no se puede inferir con seguridad lo significativo que es esta relación.

Por último para este caso tenemos que las recompensas económicas no presentan niveles positivos tan importantes como en el caso de las otras variables. Cuando estas fueron positivas se observa que todas las componentes contra las que se comparo mostraron mayores niveles positivos. Pero al mostrar una percepción positiva de las recompensas económicas, solo en el caso del compromiso de continuidad se observa una correspondencia negativa. Se puede inferir entonces existe una relación entre las recompensas económicas y las variables de compromiso e involucramiento, y que esta relación parece ser significativa.

5.1.2.2 Variables de Compromiso e Involucramiento contra Variables de Motivación y desempeño.

A continuación se presenta la tabla 5.1.2.2 donde se muestra la comparativa de las variables de motivación y desempeño contra las de compromiso e involucramiento.

Tabla 5.1.2.2 Comparativa entre las variables de Compromiso e Involucramiento contra las variables de Motivación v Esfuerzo.

Variables	Compromiso Afectivo		Compromiso de Continuidad		Compromiso Normativo		Involucramiento a la Tarea		Involucramiento Conducta Participativa		
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	
Motivación.	+	55	7	44	18	44	18	45	17	60	2
	-	30	24	40	14	18	36	24	30	51	4
Esfuerzo.	+	113	26	95	44	89	50	90	49	137	2
	-	23	19	33	9	13	29	14	28	38	4
Productividad.	+	116	29	85	60	85	60	92	53	142	3
	-	20	16	17	19	17	19	20	16	33	3
Calidad.	+	131	32	114	49	98	65	104	59	158	5
	-	5	13	14	4	4	14	8	10	17	1
Eficiencia.	+	126	34	113	47	95	65	102	58	156	4
	-	10	11	15	6	7	14	10	11	19	2

Al comparar la motivación con las componentes de la variable de compromiso e involucramiento, se observa que los niveles de estas componentes son positivos cuando la motivación es positiva. Cuando la motivación es negativa solo el compromiso de continuidad y el involucramiento a la tarea mostraron una correspondencia negativa. De lo anterior se puede inferir que existe una relación positiva con componentes del compromiso y el involucramiento, teniendo un nivel más significativo contra los elementos de compromiso normativo y el involucramiento hacia la tarea.

Al observar ahora el esfuerzo contra los componentes del compromiso y el involucramiento, se infiere que existe una relación positiva entre estos. Así mismo se observa que en relación al compromiso normativo y el involucramiento a la tarea, es mayormente significativa, ya que al mostrarse niveles negativos para el esfuerzo, la correspondencia con estos dos componentes es así mismo negativa.

Al referirnos a la productividad, se aprecia que existe una relación contra los componentes de las variables de compromiso e involucramiento, misma relación se infiere como positiva, pero en el caso del compromiso de continuidad y el compromiso normativo, se observa una relación mayormente significativa, esto debido a que a valores negativos de la productividad, la correspondencia contra estas variables es mayormente negativa.

En el caso de la calidad ofrecida por los empleados, al ser comparada contra la motivación y el desempeño, observamos que cuando esta calidad es observada como positiva, todas las componentes de compromiso e involucramiento observan un nivel alto de percepción positiva, permitiéndonos inferir que existe una relación positiva entre estos elementos. Pero al tener niveles negativos calidad ofrecida, la correspondencia con el compromiso organizacional y contra el compromiso de continuidad denotan mayor percepción negativa. Lo anterior permite inferir que la relación de la calidad con estas dos variables es mayormente significativa.

Por último, en el caso de la eficiencia ofrecida contra los componentes de compromiso e involucramiento, puede inferirse que existe una relación positiva con todos estos. Teniendo que de todas estas relaciones tal vez la menos significativa sea la relación contra el compromiso normativo, ya que al tener el nivel de eficiencia como positivo, el compromiso normativo muestra niveles mayormente positivos, pero no tan claramente como en otras variable, en cambio al tener niveles de eficiencia negativos, el nivel percibido de compromiso normativo es mayormente negativo, lo que puede hacer suponer que de existir una relación esta pueda ser negativa y no significativa.

5.2 Análisis Estadístico.

El análisis estadístico más adecuado para el tipo de información que se esta manejando es el de correlaciones. La correlación mide la asociación lineal entre dos variables, donde el valor del coeficiente puede ir de -1 a 1, cuando este valor más se acerque a 0 implica que es más débil la relación, teniendo así que cuando más se acerque a -1 o 1, mayor es la relación. Teniendo así que un coeficiente mayor o igual a 0.8 es considerado como indicador de una correlación fuerte; un coeficiente entre 0.5 y 0.8 será por tanto indicador de una correlación moderada, y un coeficiente menor a 0.5 será indicador de una correlación débil.

Las correlaciones utilizadas en este estudio es el coeficiente de correlación Pearson (NCSS, 2001).

La correlación Pearson es la más conocida, pero esta está influenciada por factores exteriores, como varianzas desiguales, no normalidad y no linealidad (NCSS, 2001).

El análisis estadístico mostrado a continuación resultó de utilizar el método estadístico de correlación Pearson en el software NCSS ver. 8.0, en cada una de las variables consideradas en este estudio.

5.2.1 Variables de Compromiso contra Variables de Dinámica del Comportamiento.

Tabla 5.2.1 Correlaciones Pearson Entre Variables de Dinámica y Compromiso.

Variables	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Compromiso y Cooperación	0.441699*	0.148054**	0.372017*
Valoración	0.543876*	0.172687**	0.452512*
Promociones	0.388971*		0.269504*
Trato Igualitario	0.462567*	0.170864**	0.382135*
Empowerment	0.407973*		0.290877*
Seguridad en el Empleo	0.558649*	0.278202*	0.53213*
Recompensas Económicas	0.455075*	0.303875*	0.375266*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

De la tabla 5.2.1 se puede observar que existen correlaciones moderadas entre el compromiso afectivo y la valoración y la seguridad en el empleo, así como entre la seguridad en el empleo y el compromiso normativo. De las demás correlaciones observadas en esta tabla, consideradas como moderadas ya que son menores de 0.5, se observan que las que presentan niveles más importantes son entre el compromiso afectivo con el compromiso y cooperación, el trato igualitario, las recompensas económicas y el empowerment. Otras correlaciones que presentaron niveles débiles importantes son ente el compromiso normativo y la valoración. Las correlaciones entre el compromiso de continuidad y las variables de dinámica del comportamiento, presentaron niveles muy bajos y solo se presentaron relaciones con los componentes de compromiso y cooperación, valoración, trato igualitario, seguridad en el empleo y recompensas económicas.

5.2.2 Variables de Involucramiento contra Variables de Dinámica del Comportamiento.

Tabla 5.2.2 Correlaciones Pearson Entre Variables de Dinámica e Involucramiento.

Variables	Involucramiento a la Tarea	Involucramiento Conducta Participativa
Compañerismo y Cooperación	0.350141*	0.503496*
Valoración	0.268783*	0.410867*
Promociones	0.327818*	0.246113*
Trato Igualitario	0.293175*	0.467632*
Empowerment	0.285089*	0.48821*
Seguridad en el Empleo	0.440468*	0.297426*
Recompensas Económicas	0.294493*	0.04216**

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

De la tabla 5.2.2 se puede observar que la única correlación considerada como moderada es la que se presenta entre el involucramiento hacia una conducta participativa y el compañerismo y cooperación. En general se presentan correlaciones entre todas las variables comparadas, pero se presentan niveles de correlación muy bajos entre todas ellas, destacando en los niveles considerados como débiles las correlaciones entre el involucramiento hacia la tarea y la seguridad en el empleo, así como la correlación entre el involucramiento hacia una conducta participativa con el trato igualitario, la valoración y el empowerment.

5.2.3 Variables de Compromiso contra Variables de Desempeño.

Tabla 5.2.3 Correlaciones Pearson Entre Variables de Compromiso y Desempeño.

Variables	Motivación	Esfuerzo	Productividad	Calidad	Eficiencia
Compromiso Afectivo	0.356748*	0.295851*	0.203587*	0.328139*	0.163408**
Compromiso de Continuidad					
Compromiso Normativo	0.218801*	0.294122*	0.125199**	0.180513**	

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

De la tabla 5.2.3 se puede observar que no existen correlaciones consideradas como moderadas entre las variables de compromiso y las variables de desempeño, específicamente para el caso del compromiso de continuidad no se encuentran correlaciones con ninguna de las componentes del desempeño. La correlación más importante observada en esta tabla es la que se presentan entre el compromiso afectivo y la motivación.

5.2.4 Variables de Involucramiento contra Variables de Desempeño.

Tabla 5.2.4 Correlaciones Pearson Entre Variables de Involucramiento y Desempeño.

Variables	Motivación	Esfuerzo	Productividad	Calidad	Eficiencia
Involucramiento a la Tarea	0.278124*	0.348364*			
Involucramiento Conducta Participativa	0.151654**	0.256032*	0.131982***		0.172413**

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

De la tabla 5.2.4 se puede observar que las correlaciones entre las variables de involucramiento y las variables de desempeño son consideradas débiles y significativamente bajas, cuando se presentan, teniendo que la correlación más importante entre estas variables es la que se da entre el involucramiento a la tarea y el esfuerzo.

5.3 Análisis Descriptivos y Estadísticos Adicionales no contemplados en el Modelo.

En esta sección se hacen análisis descriptivos para cada una de las variables del estudio. En primer lugar se analizan las relaciones de cada variable de acuerdo a las variables demográficas.

Una vez mostradas las relaciones de cada variable en relación a las variables demográficas, se analizan las posibles relaciones existentes entre las variables de dinámica del comportamiento y las variables de motivación y desempeño. Posterior a este análisis se realiza un estudio estadístico igual al realizado para las demás variables del modelo, o sea una correlación Pearson.

Con respecto, tanto al análisis descriptivo donde se analiza la relación entre las variables, como para el análisis de correlaciones, se muestran a continuación las variables no dependientes y las dependientes.

Tabla 5.3.1 Relaciones de las variables dependientes con las independientes.

Variables Independientes
Compañerismo y Cooperación
Ser valorado
Promociones
Trato igualitario
Empowerment
Estabilidad en el trabajo
Recompensas
Variables Dependientes
Motivación
Esfuerzo
Productividad
Calidad
Eficiencia

5.3.1 Por variable.

5.3.1.1 Variables de Dinámica del Comportamiento.

5.3.1.1.1 Compañerismo y Cooperación.

Tabla 5.3.1.1.1. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Compañerismo y Cooperación.

Género	
Hombre	90.00
Mujer	85.92

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	88.89
Carrera Técnica	81.82
Licenciatura	87.30
Maestría	94.12

Nivel Organizacional	
Administrativo	88.04
Operativo	93.48
Supervisor	66.67
Directivo	92.31

Antigüedad	
2 años o menos	87.63
3 a 5	88.00
6 a 10	92.86
11 a 20	75.00
21 o más	100.00

Edad	
Hasta 25	87.30
26 - 35	89.53
36 - 45	85.19
46 - mas	100.00

Estado Civil	
Casados	95.24
Solteros	59.82
Divorciados	75.00
Unión libre	50.00

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	92.75
Educación	84.85
Comercial	83.87
Servicios	81.82
Gubernamental	88.89
Alimentos	87.50
Consultaría	85.71
Energía	83.33
Financiero	100.00
Industrial	100.00

Son los hombres quienes muestran un nivel mayor que el promedio y que de las mujeres. En cuanto a la edad se aprecia que todos los rangos de edad están sobre el promedio, teniendo los niveles más altos aquellos que llevan más de 46 años. El nivel educativo nos muestra que el compañerismo tiende a crecer a la par que crece el grado de preparación. En cuanto al estado civil se observa que los casados tienden a un nivel de compañerismo y cooperación 7 puntos porcentuales por arriba del promedio y casi 38 puntos porcentuales por encima de los empleados solteros.

El nivel organizacional deja ver que, a excepción del nivel de supervisor, están muy cercanos a la media todos los niveles organizacionales, siendo el nivel operativo donde se encuentra el nivel de compañerismo más alto. La variable de compañerismo y cooperación muestra una tendencia a aumentar cuando la antigüedad es mayor.

Por último se observa que de acuerdo al giro de la organización los niveles más altos de compañerismo y cooperación son observados en empresas de giro financiero e industrial, seguidos en tercer lugar por empresas de perfil tecnológico, manteniéndose los demás tipos de organizaciones muy cerca de la media general para esta variable.

5.3.1.1.2 Valoración.

Tabla 5.3.1.1.2 Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Valoración.

Género	
Hombre	82.73
Mujer	81.69

Edad	
Hasta 25	77.78
26 - 35	83.72
36 - 45	85.19
46 y más	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	66.67
Carrera Técnica	72.73
Licenciatura	83.33
Maestría	85.29

Estado Civil	
Casados	84.13
Solteros	81.25
Divorciados	75.00
Unión libre	100.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	83.70
Operativo	78.26
Supervisor	66.67
Directivo	92.31

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	91.30
Educación	75.76
Comercial	80.65
Servicios	54.55
Gubernamental	77.78
Alimentos	87.50
Consultaría	71.43
Energía	66.67
Financiero	100.00
Industrial	100.00

Antigüedad	
2 años o menos	83.51
3 a 5	82.00
6 a 10	82.14
11 a 20	50.00
21 o más	100.00

Son los hombres quienes muestran una percepción mayor, aunque tan solo por un punto porcentual sobre de las mujeres y dos por encima del promedio general. La valoración aumenta significativamente a medida que la edad de los empleados aumenta. En cuanto al nivel de estudios, se observa que esta relacionado positiva y directamente con el nivel de valoración. Hablando del estado civil se observa que los casados experimentan mayores niveles de valoración que los solteros, pero ambos están levemente por encima de la media.

El nivel organizacional no muestra una tendencia directa o indirectamente proporcional, ya que los mayores niveles de valoración son observados en por los niveles directivos y administrativos en ese mismo orden, estando por encima de la media. La antigüedad tampoco parece tener una relación con el sentimiento de valoración experimentado por los empleados, pero se conservan cerca de la media. Por último en cuanto al giro de la organización, se observa que los niveles más altos de valoración se dan en organizaciones financieras e industriales, seguidos por las organizaciones de perfil tecnológico. Así mismo

observamos que organizaciones de servicios y energía muestran niveles de valoración muy por debajo de la media.

5.3.1.1.3 Promociones.

Tabla 5.3.1.1.3 Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Promociones.

Género	
Hombre	62.73
Mujer	60.56

Edad	
Hasta 25	57.14
26 - 35	58.14
36 - 45	77.78
46 - más	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	55.56
Carrera Técnica	63.64
Licenciatura	62.70
Maestría	58.82

Estado Civil	
Casados	68.25
Solteros	58.93
Divorciados	50.00
Unión libre	50.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	64.13
Operativo	43.48
Supervisor	56.67
Directivo	92.31

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	63.77
Educación	60.61
Comercial	67.74
Servicios	27.27
Gubernamental	22.22
Alimentos	100.00
Consultaría	85.71
Energía	83.33
Financiero	50.00
Industrial	66.67

Antigüedad	
2 años o menos	62.89
3 a 5	58.00
6 a 10	71.43
11 a 20	0.00
21 o más	100.00

En cuanto al género se observa que los hombres muestran un nivel de percepción de las promociones mayor que el presentado por las mujeres, donde los hombres se encuentran un punto porcentual por encima de la media, y las mujeres un punto por debajo de esta. En cuanto a la edad se observa que la percepción de las promociones esta positivamente relacionado con la edad de los miembros de la muestra.

En cuanto al nivel educativo no se muestra una relación directa con la percepción de las promociones, teniendo que los niveles más bajos de percepción de esta variable los dan los empleados con máximo nivel de estudios de bachillerato y de maestría. En el estado civil podemos decir que los casados perciben mayor nivel de promociones, seis puntos por encima de la media y casi diez por arriba de los solteros. En cuanto al nivel organizacional observamos que la mejor percepción de las promociones se da en el nivel directivo casi treinta puntos por encima de la media, seguido por los empleados de nivel administrativo y de supervisor muy cerca de la media, y en último lugar el nivel operativo casi veinte puntos por debajo de la media.

En cuanto a la antigüedad, no se observa una relación clara con la percepción de las promociones, teniendo que los niveles más altos fueron observados en aquellos empleados con más de 21 años dentro de la organización, seguido por quienes tienen entre 6 y 10 años en la misma y teniendo en último lugar a aquellos empleados con entre 11 y 20 años, quienes muestran un nivel de 0% de relación favorable entre la antigüedad y las promociones.

Por último tenemos que según el giro de la organización se pueden observar muy diversos niveles de relación con las promociones percibidas, ya que los valores más altos se observan en el sector de los alimentos con un 100%, seguido de cerca por sectores de energía y consultoría. Las empresas de perfil tecnológicos muestran un nivel cercano superior a la media. Pero por otro lado se observan niveles en el orden del 25% en organizaciones de servicios o gubernamentales.

5.3.1.1.4 Trato Igualitario.

Tabla 5.3.1.1.4 Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Trato Igualitario.

Género	
Hombre	91.82
Mujer	90.14

Edad	
Hasta 25	90.48
26 - 35	90.70
36 - 45	92.59
46 - mas	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	88.89
Carrera Técnica	100.00
Licenciatura	89.68
Maestría	94.12

Estado Civil	
Casados	92.06
Solteros	91.07
Divorciados	100.00
Unión libre	50.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	90.22
Operativo	95.65
Supervisor	73.33
Directivo	92.31

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	92.75
Educación	90.91
Comercial	87.10
Servicios	90.91
Gubernamental	88.89
Alimentos	87.50
Consultaría	100.00
Energía	83.33
Financiero	100.00
Industrial	100.00

Antigüedad	
2 años o menos	87.63
3 a 5	90.00
6 a 10	96.43
11 a 20	75.00
21 o más	100.00

Son los hombres quienes muestran un mayor nivel de percepción de esta variable que las mujeres por un punto porcentual, teniendo que ellas se encuentran en el promedio. Respecto a la edad, se observa que a medida que es mayor la edad la percepción del trato igualitario crece, pero en términos generales se aprecia que los empleados más jóvenes muestran una percepción del trato igualitario que esta en la media general para esta variable. En el nivel de estudios se apreció también esta misma tendencia, de aumento de la percepción del trato igualitario a medida que aumenta el nivel máximo de estudios, aunque aquellos empleados que cuentan tan solo con una carrera técnica mostraron un 100% en la percepción de esta variable.

Los casados mostraron un mayor nivel de percepción de esta variable, un punto porcentual por encima de las mujeres y dos puntos por encima de la media. En cuanto a la antigüedad parece mostrarse una tendencia a aumentar el nivel de percepción del trato igualitario a mayor tiempo dentro de la organización.

En cuanto al nivel organizacional no parece mostrarse relación directa con esta variable, aunque todos los niveles organizacionales mostraron altos índices de trato igualitario, siendo el mayor el nivel operativo. En cuanto al giro de la organización, tenemos que en las organizaciones del tipo industria, financiero y

de consultoría se observa el más alto nivel. Las organizaciones de perfil tecnológico mostraron un nivel por encima de la media.

5.3.1.1.5 Empowerment.

Tabla 5.3.1.1.5. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Empowerment.

Género	
Hombre	91.82
Mujer	90.14

Edad	
Hasta 25	87.30
26 - 35	93.02
36 - 45	92.59
46 - mas	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	88.89
Carrera Técnica	90.91
Licenciatura	89.68
Maestría	97.06

Estado Civil	
Casados	92.06
Solteros	90.18
Divorciados	100.00
Unión libre	100.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	86.96
Operativo	97.83
Supervisor	76.67
Directivo	100.00

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	91.30
Educación	90.91
Comercial	90.32
Servicios	100.00
Gubernamental	88.89
Alimentos	75.00
Consultaría	100.00
Energía	83.33
Financiero	100.00
Industrial	100.00

Antigüedad	
2 años o menos	87.63
3 a 5	92.00
6 a 10	100.00
11 a 20	100.00
21 o más	100.00

De nuevo los hombres son quienes muestran un nivel de percepción positiva sobre el empowerment mayor, un punto porcentual por arriba de la media y de las mujeres. La edad muestra cierta tendencia a estar relacionada con el empowerment, teniendo que el nivel más bajo fue presentado por las personas más jóvenes de la muestra y el más alto por los de mayor edad. En cuanto al nivel de estudios, fueron aquellos que cuentan con maestría los que mostraron el nivel de percepción más alto de esta variable, seguidos por aquellos con carrera técnica y teniendo con el nivel más bajo a aquellos con un nivel máximo de bachillerato con un 88% favorable en el nivel de percepción.

Los casados mostraron un nivel superior a la media y a los solteros en dos puntos porcentuales, mientras que de acuerdo al nivel organizacional se observa que quienes perciben un mayor nivel de empowerment son los directivos, seguidos de los empleados operativos, quedando a lo último las personas que ocupan un nivel de supervisor. La antigüedad muestra cierta relación directamente positiva con la percepción de esta variable.

Las organizaciones que perciben mayores niveles de empowerment son las de los sectores financiero, industrial, de consultoría y de servicios, teniendo a las organizaciones de perfil tecnológico por encima de la media general.

5.3.1.1.6 Seguridad en el Empleo.

Tabla 5.3.1.1.6 Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Seguridad en el Empleo.

Género	
Hombre	89.09
Mujer	87.32

Edad	
Hasta 25	92.06
26 - 35	84.88
36 - 45	88.89
46 - mas	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	77.78
Carrera Técnica	100.00
Licenciatura	89.68
Maestría	82.35

Estado Civil	
Casados	88.89
Solteros	87.50
Divorciados	100.00
Unión libre	100.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	91.30
Operativo	82.61
Supervisor	70.00
Directivo	100.00

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	92.75
Educación	90.91
Comercial	93.55
Servicios	81.82
Gubernamental	55.56
Alimentos	75.00
Consultoría	85.71
Energía	66.67
Financiero	100.00
Industrial	100.00

Antigüedad	
2 años o menos	88.66
3 a 5	82.00
6 a 10	96.43
11 a 20	100.00
21 o más	100.00

Los hombres muestran mayores niveles que la media por un punto porcentual y por 2 puntos sobre las mujeres. La edad por otro lado no parece mostrar una relación directa con esta variable, y se siente que quienes mayores niveles de seguridad en el empleo perciben son aquellos empleados de menos de 25 años o aquellos mayores a 46. El nivel de estudios tampoco parece estar importantemente relacionado con esta variable, teniendo a los empleados con carrera técnica y maestría con el mayor nivel para la misma.

Los casados muestran un nivel de percepción mayor que los solteros y por la media general. En lo referente al nivel organizacional se ve que los directivos muestran una percepción mayor a la media, seguidos por los empleados administrativos que están en la media, quedando en último sitio a los empleados de nivel de supervisores.

La antigüedad parece estar relacionada positivamente con la seguridad en el empleo y en cuanto al giro de la organización los niveles más altos son

presentados por las compañías del sector financiero e industria, seguidos por las de perfil tecnológico. Teniendo con la percepción más baja de esta variable aquellas personas que laboran en organizaciones gubernamentales.

5.3.1.1.7 Recompensas Económicas.

Tabla 5.3.1.1.7. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Reconocimiento Económico.

Género	
Hombre	30.00
Mujer	43.66

Edad	
Hasta 25	49.21
26 - 35	37.21
36 - 45	66.67
46 - mas	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	22.22
Carreera Técnica	27.27
Licenciatura	49.21
Maestría	55.88

Estado Civil	
Casados	46.03
Solteros	49.11
Divorciados	25.00
Unión libre	50.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	44.57
Operativo	41.30
Supervisor	53.33
Directivo	76.92

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	52.17
Educación	45.45
Comercial	41.94
Servicios	36.36
Gubernamental	44.44
Alimentos	50.00
Consultoría	28.57
Energía	83.33
Financiero	50.00
Industrial	33.33

Antigüedad	
2 años o menos	52.58
3 a 5	34.00
6 a 10	50.00
11 a 20	50.00
21 o más	100.00

Las mujeres muestran niveles de percepción de esta variable mucho mayores que los hombres pero en ambos casos se encuentran por debajo de la media general. En cuanto a la edad se observa cierta relación positiva, teniendo que los mayores niveles se observan en las personas mayores. En cuanto al estado civil, los solteros muestran un nivel que rebasa la media general por 2 puntos, mientras que los casados se encuentran un punto por debajo de la misma.

El nivel máximo de estudios muestra una relación directamente positiva, aunque no se perciben niveles muy por encima de la media. El nivel organizacional parece mostrar también un cierto grado de relación positiva, alcanzando en el nivel directivo hasta un 76% en la percepción de esta variable. La antigüedad no parece mostrar una relación con la percepción de esta variable.

En relación al giro de las organizaciones no se encuentra alguna relación positiva, teniendo que el sector que mayor percepción de recompensas

económicas es el sector de energía, y las empresas de perfil tecnológico están cinco puntos porcentuales por arriba de la media.

5.3.1.2 Variables de Motivación y Desempeño.

5.3.1.2.1 Motivación.

Tabla 5.3.1.2.1. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Motivación.

Género	
Hombre	34.55
Mujer	33.80

Edad	
Hasta 25	38.10
26 - 35	32.56
36 - 45	29.63
46 - más	7.41

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	22.22
Carrera Técnica	45.45
Licenciatura	34.13
Maestría	35.29

Estado Civil	
Casados	39.68
Solteros	32.14
Divorciados	25.00
Unión libre	0.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	39.13
Operativo	15.22
Supervisor	33.33
Directivo	69.23

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	33.33
Educación	39.39
Comercial	38.71
Servicios	27.27
Gubernamental	11.11
Alimentos	37.50
Consultaría	42.86
Energía	33.33
Financiero	25.00
Industrial	33.33

Antigüedad	
2 años o menos	39.18
3 a 5	28.00
6 a 10	25.00
11 a 20	25.00
21 o más	100.00

En cuanto al género encontramos que prácticamente la misma cantidad de hombres y mujeres perciben niveles favorables de motivación. En cuanto a la edad se observa que entre más jóvenes los participantes, mayor es la motivación. Según el nivel de estudios, quienes perciben mayor motivación son aquellas personas con niveles de carrera técnica, seguidos por aquellos con maestría, ambos por encima de la media general.

Según el estado civil, los casados muestran una mayor percepción favorable sobre la motivación, con un 39%. Y según el nivel organizacional, aquellos que muestran mayores niveles de percepción de la motivación son los niveles directivos, donde casi el 70% perciben niveles de motivación favorable. En cuanto a la antigüedad no se observa un patrón de relación con esta variable, teniendo que quienes mayores niveles favorable perciben son aquellos empleados con menos de 2 años o más de 21.

Por último en cuanto al giro de la organización, se observa que quienes perciben niveles de percepción de la motivación son los empleados de organizaciones de consultoría, educación, alimentos y posteriormente empresas de perfil tecnológico.

5.3.1.2.2 Esfuerzo.

Tabla 5.3.1.2.2. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Esfuerzo.

Género	
Hombre	78.18
Mujer	74.65

Edad	
Hasta 25	73.02
26 - 35	75.58
36 - 45	85.19
46 - más	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	88.89
Carrera Técnica	100.00
Licenciatura	73.81
Maestría	76.47

Estado Civil	
Casados	87.30
Solteros	71.43
Divorciados	75.00
Unión libre	50.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	73.91
Operativo	73.91
Supervisor	70.00
Directivo	84.62

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	78.26
Educación	72.73
Comercial	83.87
Servicios	72.73
Gubernamental	66.67
Alimentos	100.00
Consultaría	57.14
Energía	66.67
Financiero	100.00
Industrial	33.33

Antigüedad	
2 años o menos	75.26
3 a 5	76.00
6 a 10	85.71
11 a 20	50.00
21 o más	100.00

Los hombres ofrecen un nivel mayor que las mujeres y que esta variable está relacionada positivamente con la edad de los empleados. Así mismo el nivel máximo de estudios no parece tener relación, y el mayor nivel ofrecido de esta variable se observa en empleados con carrera técnica. En el nivel organizacional encontramos que en niveles directivos es donde se dan más respuestas favorables hacia el esfuerzo ofrecido por arriba de la media general, seguido de los otros niveles organizacionales un poco por debajo de la media.

La antigüedad muestra relación positiva con el esfuerzo ofrecido cuando es menor a 10 años, de ahí decrece para volver a subir después de los 20 años. Se observa que en sectores de alimentos y financieros dicen ofrecer mayores niveles de esfuerzo, seguidos por empresas comerciales y tecnológicas.

5.3.1.2.3 Productividad.

Tabla 5.3.1.3.3. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Productividad.

Género	
Hombre	80.91
Mujer	78.87

Edad	
Hasta 25	87.30
26 - 35	73.26
36 - 45	81.48
46 - mas	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	88.89
Carrera Técnica	72.73
Licenciatura	80.95
Maestría	76.47

Estado Civil	
Casados	80.95
Solteros	81.25
Divorciados	50.00
Unión libre	50.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	79.35
Operativo	78.26
Supervisor	73.33
Directivo	84.62

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	86.96
Educación	75.76
Comercial	80.65
Servicios	63.64
Gubernamental	88.89
Alimentos	75.00
Consultaría	71.43
Energía	66.67
Financiero	75.00
Industrial	66.67

Antigüedad	
2 años o menos	79.38
3 a 5	82.00
6 a 10	85.71
11 a 20	25.00
21 o más	100.00

Los hombres dicen ofrecer un nivel mayor de productividad que las mujeres. En cuanto a la edad no parece haber una relación con esta variable, aunque se observa que quienes dicen ofrecer los mayores índices de productividad son aquellos menores de 25 años y aquellos mayores de 46. En relación con el nivel máximo de estudios los mayores niveles de productividad ofrecida se da por aquellos empleados con niveles máximos de estudios de bachillerato y licenciatura. El estado civil no muestra una tendencia clara de quienes ofrecen mayores niveles de productividad. Según el nivel organizacional son los directivos quienes dicen ofrecer el mayor nivel de productividad.

Según la antigüedad se ve que cuando se tienen menos de 10 años el nivel de productividad ofrecido va creciendo a la par de los años. Por último, según el giro de la organización, es en las organizaciones gubernamentales y en las empresas de perfil tecnológico donde más empleados se dicen productivos.

5.3.1.2.4 Calidad.

Tabla 5.3.1.3.4. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Calidad.

Género	
Hombre	90.00
Mujer	90.14

Edad	
Hasta 25	93.65
26 - 35	86.05
36 - 45	92.59
46 - mas	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	88.89
Carera Técnica	90.91
Licenciatura	92.06
Maestría	82.35

Estado Civil	
Casados	92.06
Solteros	88.39
Divorciados	100.00
Unión libre	100.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	92.39
Operativo	86.96
Supervisor	73.33
Directivo	92.31

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	92.75
Educación	90.91
Comercial	90.32
Servicios	81.82
Gubernamental	88.89
Alimentos	100.00
Consultaría	71.43
Energía	66.67
Financiero	100.00
Industrial	100.00

Antigüedad	
2 años o menos	88.66
3 a 5	88.00
6 a 10	96.43
11 a 20	100.00
21 o mas	100.00

No se distingue diferencia en cuanto al género. En cuanto a la edad no se observa relación directa con la calidad. El nivel máximo de estudios tampoco muestra un patrón de relación con el nivel de calidad ofrecido. Ahora hablando del estado civil se observa que aquellos que los que son casados se dicen ofrecer mayores niveles de calidad que los solteros.

El nivel organizacional no influye directamente en el nivel de calidad que dice ofrecerse, y quienes dicen ofrecer mayor calidad son empleados de nivel administrativo y directivo. La antigüedad muestra una relación positiva con la calidad, ya que la calidad ofrecida por los empleados crece a medida que tienen más tiempo dentro de la organización. El nivel de calidad ofrecido decrece en aquellas organizaciones de sectores de consultoría, energía y de servicios. La calidad que dicen los empleados de empresas tecnológicas ofrecen esta por arriba de la media.

5.3.1.2.5 Eficiencia.

Tabla 5.3.1.2.5. Porcentaje de Respuestas Favorables a la variable Eficiencia.

Género	
Hombre	87.27
Mujer	90.14

Edad	
Hasta 25	84.13
26 - 35	89.53
36 - 45	92.59
46 - mas	100.00

Nivel Máximo de Estudios	
Bachillerato	88.89
Carrera Técnica	90.91
Licenciatura	90.48
Maestría	79.41

Estado Civil	
Casados	96.83
Solteros	83.93
Divorciados	75.00
Unión libre	100.00

Nivel Organizacional	
Administrativo	90.22
Operativo	86.96
Supervisor	70.00
Directivo	92.31

Giro de la Compañía	
Tecnológicas	92.75
Educación	84.85
Comercial	93.55
Servicios	72.73
Gubernamental	88.89
Alimentos	87.50
Consultaría	71.43
Energía	66.67
Financiero	100.00
Industrial	100.00

Antigüedad	
2 años o menos	85.57
3 a 5	90.00
6 a 10	92.86
11 a 20	100.00
21 o más	100.00

Son las mujeres quienes se consideran ofrecen mayor nivel de eficiencia. La edad muestra una relación directa positiva con la eficiencia ofrecida, en cambio el nivel máximo de estudios no muestra una relación directa con esta variable. Los empleados casados son los que se consideran así mismos como más eficientes que los solteros.

Ahora en relación al nivel organizacional, son los directivos y los empleados administrativos quienes dicen ofrecer mayores niveles de eficiencia. De acuerdo a la antigüedad se observa una relación directamente positiva con la eficiencia que los empleados dicen ofrecer, teniendo que a mayor la antigüedad, mayor es dicha eficiencia. Por último en la observación por giro de la organización, podemos observar que los empleados de empresas financieras, industriales, comerciales y de tecnología dicen ofrecer niveles de eficiencia mayores que en otras industrias.

5.3.2 Análisis Descriptivo: Relación entre Variables de Motivación y Desempeño contra Variables de Dinámica del Comportamiento.

A continuación se presenta la tabla 5.3.2.1. donde se muestra la comparativa de las variables de comportamiento de los empleados contra las de motivación y desempeño.

Tabla 5.3.2.1. Comparativa entre las variables de Motivación y Desempeño contra las variables de Comportamiento.

Variables		Motivación		Esfuerzo		Productividad		Calidad		Eficiencia -	
		+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Compañerismo y Cooperación.	+	58	42	128	32	134	26	149	11	147	13
	-	4	12	11	10	11	10	14	7	13	8
Valoración.	+	57	33	120	29	128	21	139	10	138	11
	-	5	21	19	13	17	15	24	8	22	10
Promociones.	+	47	23	98	14	96	16	103	9	101	11
	-	15	31	41	28	49	20	60	9	59	10
Trato Igualitario.	+	58	44	128	37	136	29	150	15	148	17
	-	4	10	11	5	9	7	13	3	12	4
Empowerment.	+	56	47	128	37	132	33	149	16	145	20
	-	6	7	11	5	13	3	14	2	15	1
Seguridad en el Empleo.	+	61	36	128	32	133	27	149	16	145	15
	-	1	18	11	10	12	9	14	7	15	6
Recompensas Económicas.	+	40	13	68	18	72	14	79	7	77	9
	-	22	41	71	24	73	22	84	11	83	12

En el caso de compañerismo comparado contra la motivación se aprecia que cuando este es positivo, la motivación también lo es aunque no es una mayoría en relación a su contraparte que pueda sugerir que exista una relación significativa positiva, aunque cuando la percepción del compañerismo es negativa se puede inferir que existe una relación negativa significativa. Respecto a las variables de desempeño se observa un comportamiento similar contra todas, donde cuando el compañerismo muestra niveles positivos todas estas variables presentan niveles positivos altos, permitiéndonos inferir que existe una relación y que esta es positiva.

Al observar la valoración, vemos que en su relación con la motivación, al presentarse niveles positivos de la valoración, se observa una correspondencia positiva de la motivación, y al tener la valoración percepción negativa, su correspondencia con la motivación es negativa, permitiéndonos inferir que existe una relación significativa entre estos dos elementos. En relación a los componentes del desempeño se puede inferir que si existe relación entre estos componentes y que esta es positiva y significativa.

En cuanto a las promociones, al compararlas con la motivación se observa que al observarse niveles de promociones positivos, la correspondencia de la motivación es positiva, así mismo cuando las promociones se perciben como

negativas, la motivación correspondiente se observa mayor en el componente negativo. De esto se puede inferir que la relación entre estos dos elementos existe y es significativa. En cuanto a las componentes de la variable de desempeño se aprecia que prácticamente sin importar si las promociones presentan niveles positivos o negativos, la percepción de los otros elementos se mayormente positiva, infiriendo de esto que no es claro si hay o no una relación existente, aunque de haberla sería positiva, y se infiere también que de existir relación no sería muy significativa.

La comparativa el trato igualitario contra las variables de motivación, se aprecia que cuando existen niveles positivos de percepción de trato igualitario, la correspondencia con la motivación es positiva, aunque muy alta; en cambio al tener niveles negativos de trato igualitario, los niveles de motivación son mayormente negativos. Lo anterior permite inferir que si existe una relación significativa entre estos componentes. Respecto a la relación con las componentes de la variable de desempeño, permiten inferir que existe una relación positiva con la variable, y que esta parece ser significativa.

En cuanto al empowerment, comparativa nos permite observar que existe una relación positiva con la motivación, aunque no se puede afirmar que la relación cuando se tienen niveles de empowerment negativo sea positiva o negativa, ya que la correspondencia no es clara, por lo que inferimos que puede existir, pero no ser significativa. En relación con los demás componentes observamos que al presentarse niveles positivos de empowerment, se observaron niveles altos de los elementos con los que se compararon, pero a percepciones negativas de empowerment se siguieron observando niveles positivos de los elementos contra los que se comparo, por lo que inferimos que existe una relación positiva.

Se infiere que la relación observada entre la seguridad en el empleo y la motivación existe y es significativa. Mientras que en relación con las componentes de desempeño con la seguridad en el empleo, se puede inferir que existe una relación positiva.

Por último observamos la comparación de las recompensas económicas, que cuando es comparado con la motivación, se puede inferir que existe una fuerte relación entre estos dos elementos, y que esta relación es directa y significativa.

5.3.3 Análisis Estadístico: Variables de Desempeño contra Variables de Dinámica del Comportamiento.

Tabla 5.3.3.1 Correlaciones Pearson Entre Variables de Desempeño v Dinámica.

Variables	Motivación	Esfuerzo	Productividad	Calidad	Eficiencia
Compañerismo y Cooperación	0.310333*	0.283753*	0.283599*	0.293849*	0.284861*
Valoración	0.41527*	0.290826*	0.325382*	0.277995*	0.274574*
Promociones	0.352168*	0.303577*	0.235693*	0.169479**	0.169454**
Trato Igualitario	0.272164*	0.202102*	0.203476*	0.179395**	0.174028**
Empowerment	0.23287*	0.154083**	0.156626**	0.206228*	0.159669**
Seguridad en el Empleo	0.322288*	0.249427*	0.210854*	0.24272*	0.16439**
Recompensas Económicas	0.338229*		0.182107**		

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

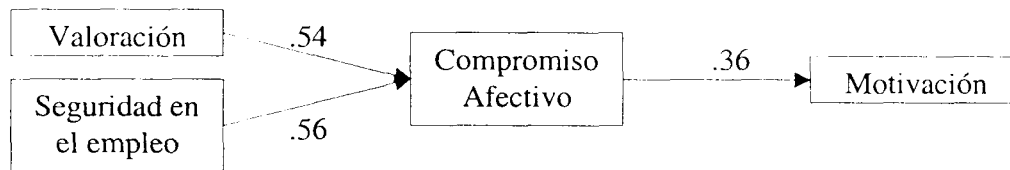
Por último, en la tabla 5.3.3.1 se puede observar que en general se presentan correlaciones entre casi todas las variables comparadas, pero estas en su mayoría son muy bajas, y no se presenta ninguna correlación considerada como moderada. Lo máximos niveles de correlación se observan en la motivación con la valoración y las promociones. En esta tabla se observa que el componente de recompensas económicas es el que no muestra correlación con los componentes de esfuerzo, calidad y eficiencia, así como presenta una correlación muy débil y no muy significativa.

6 CONCLUSIONES.

Actualmente uno de los principales activos de las compañías que se apalancan o dependen de las telecomunicaciones y las tecnologías de información, es constituido por los empleados que forman parte de ellas. Y en función del estudio realizado podemos establecer ciertas recomendaciones con base a lo observado en este estudio correlacional.

Primero mencionaremos el aspecto del compromiso afectivo, donde observamos en la figura 6.1 las relaciones que lo promueven y como este influye en la motivación.

Figura 6.1 Relaciones que promueven el compromiso afectivo y efectos que este produce



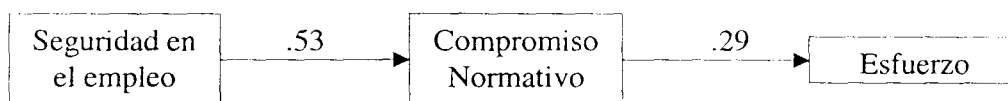
Con base en la figura 6.1 podemos establecer entonces que para promover niveles altos de compromiso afectivo debemos hacer sentir a los miembros de la organización como personas valiosas cada vez que muestren un desempeño exitoso, para que con esto ellos desarrollen un sentimiento de importancia, al mismo tiempo que creando las condiciones de convivencia necesarias, los miembros de la organización se sientan valorados por sus compañeros y que a la vez sientan que la empresa les da el lugar que se merecen y que son respetados dentro de la organización. A su vez, se deben establecer métricas claras de desempeño con el objetivo de que los empleados tengan la seguridad de que si realizan bien y efectivamente sus funciones, tienen segura su permanencia en la organización esta garantizada. Así para promover la seguridad en el empleo deberán establecerse mecanismos claros de comunicación para que los miembros de la organización reciban retroalimentación de su desempeño, para que puedan corregir sus errores y que la permanencia dentro de la organización dependa solo de ellos. Por último se deberá promover que los empleados se fijen metas a corto y mediano plazo y que estas sean alcanzables, para que estén en mejor posición de mantener su empleo.

Con lo anterior se busca lograr que los miembros de la organización se sientan parte de la familia dentro de la organización, que la quieran y que esta tenga un significado especial para ellos, logrando desarrollar un apego emocional de los empleados a la empresa y al trabajo. Con esto se lograra que asuman los problemas de la organización como propios, y que con base a ello se esfuercen

más en la resolución de los mismos. Y lo más importante, que la generación de todas estas condiciones harán que el miembro de la organización se motive cada vez más.

En relación al compromiso normativo, se observó que la seguridad en el empleo también tiene un impacto digno de observación y análisis con esta variable. Así mismo el compromiso normativo mostró relación positiva con el esfuerzo, esto puede apreciarse mejor en la figura 6.2.

Figura 6.2 Relaciones que promueven el compromiso normativo y efectos que este produce

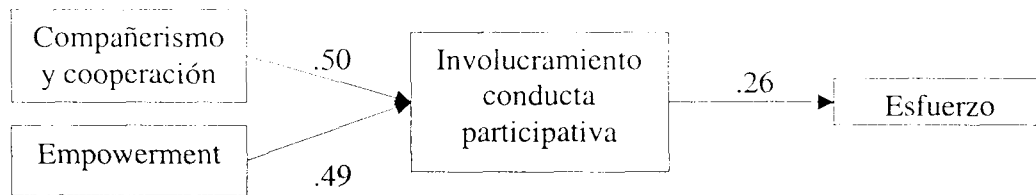


Con relación a esto encontramos que al igual que con el compromiso afectivo, en la medida que logremos establecer métricas claras de medición del desempeño, promover la seguridad en el empleo, establecer mejores y más efectivos canales de comunicación y promover el establecimiento de metas a corto y mediano plazo, los miembros de la organización se encontrarán en posición de desarrollar un sentimiento de permanencia en la organización basado en la ética, y que aunque tengan otras opciones de dejar la organización no lo vean como algo bueno, y que no sea solo por las prestaciones. El objetivo de la consecución de buenos niveles de percepción de la seguridad en el empleo y de compromiso normativo, llevara a los empleados a poner mayores niveles de esfuerzo, lo que puede repercutir positivamente en la organización.

En este nivel cabe mencionar que en el estudio de correlaciones llevado a cabo entre las componentes de dinámica del comportamiento y las variables de compromiso, fue la seguridad en el empleo la variable de dinámica del comportamiento, que mayor afectación positiva tuvo con todos los tipos de compromiso.

Otra de las relaciones que se observaron como más significativas en este estudio, fueron las establecidas entre el compañerismo y cooperación y el empowerment y el involucramiento a la conducta participativa, y esta última a su vez con el esfuerzo, para que sea más claro se esquematiza en la figura 6.3.

Figura 6.3 Relaciones que promueven el involucramiento hacia la conducta participativa y efectos que este produce



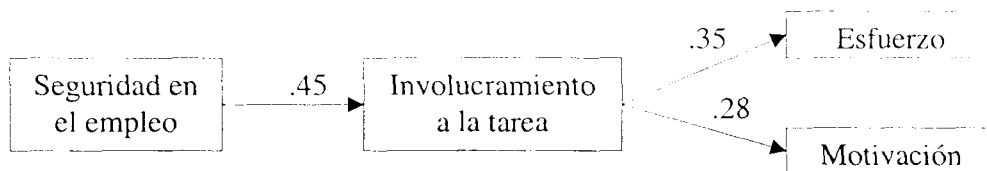
Con base a la figura 6.3 podemos establecer que el fomentar que se reciban muestras de aliento por parte de los compañeros a los miembros de la organización, y que con esto se desarrolle un sentimiento de apoyo y de solidaridad cuando surgen complicaciones con la tarea, y que vaya más allá del simple apoyo moral, logrando que no se sientan solos los empleados cuando necesitan ayuda, creando así un ambiente de confianza en donde cada uno de los miembros de la organización está seguro que sus compañeros realizarán sus obligaciones, y en donde además se desarrolla un entorno libre de sentimientos de traición y/o abusos dentro de la empresa.

Así mismo el lograr que los miembros de la organización no se sientan vigilados por sus jefes, pero que a su vez sientan una responsabilidad y propiedad de las tareas que realizan, en un entorno de libertad para realizar sus funciones, contribuyen junto con las conductas propias del compañerismo y cooperación a que se desarrollen mayores niveles de involucramiento hacia una conducta participativa, misma que va a estar caracterizada por un ambiente de aportación de sugerencias sobre el quehacer en el trabajo por parte de los empleados, acompañado siempre de iniciativas para buscar la manera de hacer mejor las cosas, participar activamente en proyectos nuevos y reuniones de trabajo, procurando dar sugerencias de cómo hacer las cosas.

Esto último es condicionante de un crecimiento en el esfuerzo ofrecido por parte de los empleados de la organización, lo cual siempre va a ser bueno.

La seguridad en el empleo mostró ser causal del involucramiento a la tarea, mismo que presenta niveles significativos de relación con el esfuerzo y la motivación como se observa en la figura 6.4.

Figura 6.4 Relaciones que promueven el Involucramiento a la tarea y efectos que este produce

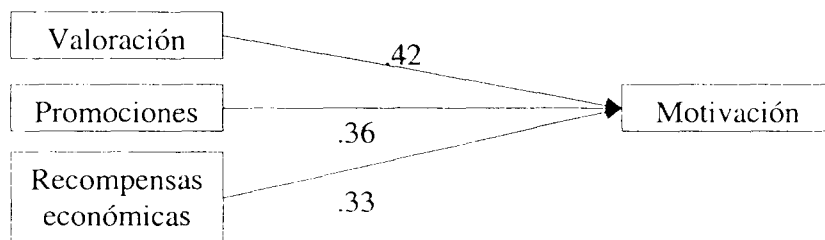


El promover que se den las condiciones para que se perciban niveles de seguridad en el empleo ya fueron comentados para el caso del compromiso normativo y afectivo, por lo que solo mencionaremos en este caso que esta variable fue la que presentó mayor relevancia como precursor de involucramiento a la tarea, y que aunque no llega a .5, se incluyó en las conclusiones, dado que es el involucramiento a la tarea, el elemento que mayor repercusión presenta contra esfuerzo, además de que le pega sustancialmente a la motivación. Por lo tanto, el establecer los medios para obtener niveles aceptables de involucramiento a la tarea, provocará que los empleados vean al trabajo como parte fundamental de ellos mismos, lo cual conlleva que demuestren un mayor nivel de involucramiento personal en el trabajo, y que la mayoría de sus intereses estén centrados en este. Así mismo se observará que la mayoría de las metas de los miembros de la organización, serán orientadas al trabajo, teniendo así altos niveles de consideración del trabajo como parte central de la existencia de los individuos.

Esto entonces contribuirá a que se observen mayores niveles de esfuerzo y motivación por parte de los miembros de la organización hacia la empresa.

Por último presentamos la figura 6.5, en donde observamos como las variables de valoración, promociones y recompensas económicas influyen directamente en la motivación.

Figura 6.5 Relaciones que promueven la motivación



Todo lo que ya se menciono que debe hacerse para promover el sentido de valoración repercutirá también en un nivel mayor de motivación. Así mismo el lograr que los empleados perciban que de llevar a cabo correctamente sus tareas, puede influir en aumentos de sueldo o ascensos de puesto en cuanto se presente una vacante, y el promover el desarrollo profesional dentro de la organización, impactará positivamente también a la motivación.

Entonces según la figura 6.5 solo resta describir lo que se debe hacer para lograr que los empleados perciban que las recompensas económicas son justas, y con esto apalancar los niveles de motivación. Se debe remunerar justamente a los empleados de acuerdo a las labores que realizan, y de acuerdo a una media del mercado, y establecer comunicación y retroalimentación clara con los empleados para hacerles ver que se les paga lo justo.

Con el estudio realizado se confirma la teoría y el modelo planteado, observándose relaciones existentes entre casi todas las variables consideradas en el modelo. En el caso de las variables de desempeño se observo que la relación de estas variables con las demás no es tan importante como se esperaba, pero aunque pequeña, existe relación.

Es imperativo reducir los niveles desfavorables de compromiso de continuidad, ya que estos demuestran que de presentarse una oportunidad mejor el empleado se cambiaria de organización. Por esto debe crearse un entorno en el que los empleados se sientan a gusto, donde se sientan valorados e importantes dentro de la organización, que además sientan que pueden crecer dentro de la misma. Para esto debe realizarse un estudio de impacto por rotación de personal, para así poder definir cuanto debe y puede invertirse en generar un ambiente ideal para aumentar los niveles de desempeño de los miembros de la organización.

7 Limitaciones y Trabajos Futuros.

Una limitante para este trabajo es el que las empresas de sectores de las TIC's pueden considerarse muy distintas en comparación con las empresas de otros sectores productivos, incluso aunque estas últimas cuenten con departamentos de TIC's. Es por esta razón que un posible trabajo a futuro pueda ser el analizar las diferencias en cuanto al comportamiento organizacional, el comportamiento de los empleados en estas organizaciones, las diferencias en los niveles de compromiso e involucramiento y los niveles de productividad entre las empresas del sector de las TIC's y empresas de otro sector productivo pero que cuenten con departamentos de TIC's.

Otro factor que se considera puede influir en los niveles de involucramiento y compromiso es la percepción que los empleados tienen de los jefes o de los líderes. Siguiendo esta idea otro posible trabajo a futuro podría buscar el nivel de relación que tiene el estilo y la percepción del liderazgo por parte de los empleados y como esta repercute en variables de comportamiento e involucramiento, y puede a su vez conducirse para empresas de TIC's (las cuales se caracterizan por contar con más altos niveles educativos que organizaciones en otras industrias), así como también en organizaciones de otras industrias, con el objetivo de observar las diferencias.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla comparativa de los diferentes instrumentos de medición considerados para la elaboración del instrumento de medición.

Tabla 7.1 Comparativa de los diferentes instrumentos utilizados para medir la motivación.

ITEM	Dimensión	Fuente			
		Peterson	Allen & Meyer	Mowday et al.	Littlewood
No me siento como "parte de la familia" en la organización.	Afectivo		X		X
La organización tiene un gran significado personal para mí.	Afectivo		X		X
No me siento emocionalmente apegado a la organización.	Afectivo		X		X
Siento un gran sentido de pertenencia a la organización.			X		X
Creo que la gente en estos días se cambian de organización a organización demasiado.	Normativo		X		
Estar cambiando constantemente de organización en organización no me parece no ético.	Normativo		X		
Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la organización es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento un sentimiento de obligación moral de permanencia.	Normativo		X		
Las cosas fueron mejores en los días cuando la gente permanecía en una sola organización la mayor parte de sus carreras.	Normativo		X		
En este momento, la permanencia en la organización es cuestión de necesidad, más que deseo.	Continuidad		X		X
Siento que tengo pocas opciones a considerar si dejo la organización.	Continuidad		X		X
Una de las pocas consecuencias serias de dejar la organización seria la escasez de alternativas disponibles.	Continuidad		X		X
Va a ser muy difícil para me dejar la organización en este momento, aun si quisiera hacerlo.	Continuidad		X		
Estoy dispuesto a dar un gran esfuerzo, más allá del esperado normalmente, en orden de ayudar a esta organización a ser exitosa.		X		X	
Le hablo a mis amigos de esta organización como una gran organización para trabajar en ella.		X		X	
Siento muy poca lealtad a esta organización. (R)		X		X	

Aceptaría casi cualquier tipo de tarea laboral con tal de seguir trabajando para esta organización.		X		X	
Encuentro que mis valores y los de la compañía son muy similares.		X		X	
Me siento orgulloso de decirle a otros que soy parte de esta organización.		X		X	
Podría trabajar en una organización diferente tan solo si el tipo de trabajo fuera similar. (R)		X		X	
Esta organización realmente inspira lo mejor en mí en cuanto a la ejecución del trabajo.		X		X	
Dadas mis presentes circunstancias, me causaría un cambio muy pequeño tener que dejar la organización. (R)				X	
Estoy extremadamente contento por haber escogido esta organización para trabajar, incluso sobre otras que estaba considerando cuando me decidí por esta.		X		X	
No hay mucho que ganar quedándome en esta organización. (R)		X		X	
A menudo encuentro difícil estar de acuerdo con las políticas de esta organización en aspectos importantes relacionados con sus empleados.(R)				X	
Realmente me preocupa el destino de esta organización.				X	
Para mí esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para trabajar.				X	
Decidir trabajar en esta organización fue en definitiva un error de mi parte. (R)				X	
Cualquier pequeño cambio en mis circunstancias presentes, me llevaría a dejar la organización.		X			
No abandonaría la organización en estos momentos, por que tengo un sentimiento de obligación hacia ella.	Normativo				X
Sería muy difícil para mí dejar la organización, inclusive si yo quisiera.	Continuidad				X
Siento mucho compromiso personal con mi trabajo.	Afectivo				X
Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos	Afectivo				X
No siento obligación alguna de quedarme en la organización.(R)	Normativo				X
Esta organización merece mi lealtad	Normativo				X
Evito tomar tareas y responsabilidades adicionales en mi trabajo.	Afectivo				X
Estoy aquí por que no tengo otras opciones de trabajo.	Continuidad				X

Es conveniente para mí trabajar aquí desde el punto de vista económico.	Continuidad				X
Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora.	Normativo				X
He recibido un trato especial aquí y siento que debo corresponder.	Normativo				X
No pienso dejar la organización, ya que tengo buenas prestaciones	Continuidad				X
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos	Continuidad				X
Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.	Normativo				X
Moralmente le debo mucho a esta organización.	Normativo				X
Hay mejores opciones de trabajo en otras organizaciones	Continuidad				X
Si no hubiera puesto tanto de mí mismo(a) en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio.	Continuidad				X
Hay muchas oportunidades para hacer una buena carrera en esta organización.	Continuidad				X
La mayoría de mis compañeros de trabajo me han aceptado como un miembro más de esta organización.	Afectivo				X
Quiero mucho a la organización.	Afectivo				X

Tabla 7.2 Comparativa de los diferentes instrumentos utilizados para medir el Involucramiento.

ITEM	Fuente	
	Kanungo	Lodahl y Keijner
Las cosas mas importantes que me pasan involucran mi trabajo actual.	X	X
Para mi, mi empleo es solo una pequeña parte de quien soy.	X	
Estoy muy involucrado personalmente en mi empleo.	X	
Vivo, como y respiro mi empleo.	X	X
La mayoría de mis intereses se centran en mi empleo.	X	
Tengo vínculos muy fuertes con mi empleo actual, mismos que pueden ser muy difíciles de romper.	X	
Comúnmente me siento separado de mi empleo.	X	
	X	
La mayoría de mis metas personales en la vida son orientadas al empleo.	X	
Considero que mi empleo es parte central para mi existencia.	X	
Me gusta ser absorbido por el trabajo la mayoría del tiempo.	X	
Permaneceré tiempo extra para terminar un trabajo, aun si no se me paga por ello.		X
Puedes medir muy bien a una persona por cuan bien lleva acabo un trabajo.		X

La mayor satisfacción en mi vida proviene de mi empleo.		X
Para mí, las mañanas en el trabajo se me pasan volando.		X
Comúnmente llego un poco más temprano al trabajo, para tener las cosas listas.		X
A veces me acuesto en las noches pensando sobre el siguiente día.		X
Soy realmente un perfeccionista acerca de mi trabajo.		X
Me deprimó cuando fallo en algo conectado con mi trabajo.		X
Tengo otras actividades más importantes que mi trabajo.		X
Probablemente me mantendría trabajando, aun si no necesitara el dinero.		X
Para mí, mi empleo es solo una pequeña parte de quien soy		X
Estoy muy involucrado personalmente en mi trabajo.		X
Evito tomar responsabilidades y deberes extra en mi trabajo.		X
Solía ser más ambicioso acerca del trabajo de lo que soy ahora.		X
La mayoría de las cosas en la vida son más importantes que el trabajo.		X
Solía preocuparme más por mi trabajo, pero ahora otras cosas son más importantes para mí.		X
Algunas veces me gustaría patearme a mi mismo por los errores que he cometido en mi trabajo.		X

Anexo 2. La encuesta.

El objetivo de este cuestionario es obtener información sobre algunos de los principales factores que afectan (positiva o negativamente) el desempeño de los empleados de organizaciones del sector de las telecomunicaciones y tecnologías de la información. Su participación en esta investigación es voluntaria y los resultados se mantendrán confidenciales.

DATOS GENERALES.

Edad: _____ Genero: F ____ M ____ Estado civil: _____

¿Cuál es el nivel más alto de educación que ha completado? _____

¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa? _____

¿Cuál es el giro de su empresa? _____

¿Cuál es su nivel en la empresa?

Directivo _____ Supervisor _____ Operativo _____ Empleado Administrativo _____

¿En que departamento trabaja? _____

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Debe contestar marcando la letra que mejor aplique para cada caso de acuerdo a la siguiente escala:

A	Totalmente desacuerdo	B	Desacuerdo	C	Acuerdo	D	Totalmente de Acuerdo
---	-----------------------	---	------------	---	---------	---	-----------------------

1	Me siento como "parte de la familia" en la organización.	A	B	C	D
2	En este momento, la permanencia en la organización es cuestión de necesidad, más que deseo.	A	B	C	D
3	Creo que la gente en estos días se cambia de organización a organización demasiado.	A	B	C	D
4	Para mi, mi trabajo es gran parte de quien soy.	A	B	C	D
5	Me gusta aportar sugerencias sobre que hacer en mi trabajo.	A	B	C	D
6	Cuando tengo algún problema, recibo muestras de aliento de mis compañeros.	A	B	C	D
7	Mis jefes valoran mi desempeño.	A	B	C	D
8	Siento que si desarrollo mejor mi trabajo, hay mayores posibilidades de aumentar mi sueldo.	A	B	C	D
9	Siento que recibo un buen trato por parte de mis superiores.	A	B	C	D
10	No me siento vigilado por mis jefes.	A	B	C	D
11	Siento si que realizo bien mi trabajo permaneceré en la empresa.	A	B	C	D
12	Siento que la remuneración que recibo por hacer mis tareas es justa.	A	B	C	D
13	La organización tiene un gran significado personal para mí.	A	B	C	D
14	Siento que tengo pocas opciones de trabajo si dejo la organización.	A	B	C	D
15	Estar cambiando constantemente de organización en organización no me parece ético.	A	B	C	D
16	Estoy muy involucrado personalmente en mi trabajo.	A	B	C	D
17	Siempre busco la manera de hacer mejor las cosas.	A	B	C	D
18	Me siento apoyado cuando tengo complicaciones para desarrollar mis actividades.	A	B	C	D
19	Me siento importante dentro de la organización.	A	B	C	D

A	Totalmente desacuerdo	B	Desacuerdo	C	Acuerdo	D	Totalmente de Acuerdo
---	-----------------------	---	------------	---	---------	---	-----------------------

20	Siento que tengo la posibilidad de que me asciendan de puesto cuando se presenta una vacante.	A	B	C	D
21	Siento que el buen trato esta presente cuando interactúo con mi jefe.	A	B	C	D
22	Siento que soy responsable de las tareas que realizo.	A	B	C	D
23	Si trabajo efectivamente tengo garantizado mi seguridad de permanencia en mi trabajo.	A	B	C	D
24	Siento que mi trabajo es bien remunerado.	A	B	C	D
25	Me siento emocionalmente apegado a la organización.	A	B	C	D
26	Sería muy difícil para mí dejar la organización, inclusive si yo quisiera.	A	B	C	D
27	No abandonaré la organización en estos momentos, por que tengo un sentimiento de obligación hacia ella.	A	B	C	D
28	La mayoría de mis intereses se centran en mi trabajo.	A	B	C	D
29	Siempre estoy dispuesto a participar en proyectos nuevos.	A	B	C	D
30	Cuando requiero ayuda no me siento solo.	A	B	C	D
31	Me siento valorado por mis compañeros.	A	B	C	D
32	Siento que tengo perspectivas de desarrollo dentro de la organización.	A	B	C	D
33	Me siento tratado con amabilidad y respeto por parte de mi jefe.	A	B	C	D
34	En general, me siento libre para realizar mi trabajo.	A	B	C	D
35	El que me comuniquen mis errores ayudará a tener un trabajo seguro.	A	B	C	D
36	Siento que mi salario está acorde a mis contribuciones dentro de la empresa.	A	B	C	D
37	Siento mucho compromiso personal con mi trabajo.	A	B	C	D
38	Estoy aquí por que no tengo otras opciones de trabajo.	A	B	C	D
39	Esta organización merece mi lealtad.	A	B	C	D
40	La mayoría de mis metas personales en la vida son orientadas al trabajo.	A	B	C	D
41	Me gusta participar activamente en reuniones de trabajo.	A	B	C	D
42	En general, siento que existe solidaridad y apoyo.	A	B	C	D
43	Siento que en la empresa me dan mi lugar.	A	B	C	D
44	Siento que la amabilidad en el trato impera en la organización.	A	B	C	D
45	Siento que tengo estabilidad laboral.	A	B	C	D
46	Considerando mi salario y todas las prestaciones, siento que me remuneran justamente.	A	B	C	D
47	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	A	B	C	D
48	No pienso dejar la organización, ya que tengo buenas prestaciones.	A	B	C	D
49	Aún si fuera por mi beneficio siento que no estaría bien dejar esta organización ahora.	A	B	C	D
50	Considero que mi trabajo es parte central para mi existencia.	A	B	C	D
51	Procuro dar sugerencias de cómo hacer las cosas.	A	B	C	D
52	Confío en que mis compañeros cumplirán con sus obligaciones.	A	B	C	D
53	Siento que soy respetado en la organización.	A	B	C	D
54	Trato de fijarme metas de corto y mediano plazo, para conservar mi trabajo.	A	B	C	D
55	En general, siento que estoy conforme con mi remuneración.	A	B	C	D
56	La mayoría de mis compañeros de trabajo me han aceptado como un miembro más de esta organización.	A	B	C	D
57	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos.	A	B	C	D

A	Totalmente desacuerdo	B	Desacuerdo	C	Acuerdo	D	Totalmente de Acuerdo
---	-----------------------	---	------------	---	---------	---	-----------------------

58	He recibido un trato especial aquí y siento que debo corresponder.	A	B	C	D
59	Siento que el abuso y la traición no están presentes en la empresa.	A	B	C	D
60	En general, me siento valorado al formar parte de la empresa.	A	B	C	D
61	En general, siento que tengo un trabajo seguro en la empresa.	A	B	C	D
62	Quiero mucho a la organización.	A	B	C	D
63	Hay mejores opciones de trabajo en otras organizaciones, pero el costo de dejar esta es alto.	A	B	C	D
64	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.	A	B	C	D
65	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo(a) en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio.	A	B	C	D
66	Moralmente le debo mucho a esta organización.	A	B	C	D

A continuación se presentan 5 preguntas para complementar este cuestionario. Por favor conteste la opción que mejor refleje como se siente respecto a cada cuestión. Las respuestas para estas preguntas son diferentes entre si.

Comparado con la motivación hacia el trabajo que usted tenía cuando ingreso a la organización, ¿Actualmente como se siente usted?

A	Menos Motivado	B	Igual de motivado	C	Más motivado
---	----------------	---	-------------------	---	--------------

Comparado con el esfuerzo hacia el trabajo que usted es capaz de lograr, ¿En estos momentos como se siente?

A	Poniendo menos Esfuerzo	B	Poniendo el máximo Esfuerzo
---	-------------------------	---	-----------------------------

Comparado con la productividad en el trabajo que usted es capaz de lograr, ¿Actualmente como se siente usted?

A	Menos Productivo	B	Igualmente Productivo
---	------------------	---	-----------------------

Comparado con la calidad hacia el trabajo que usted es capaz de lograr, ¿Cómo se siente en estos momentos?

A	Ofreciendo menor Calidad	B	Ofreciendo la misma Calidad
---	--------------------------	---	-----------------------------

Comparado con la eficiencia que usted es capaz de alcanzar, ¿Cómo considera que es la eficiencia mostrada por usted actualmente?

A	Menos Eficiente	B	Igual de Eficiente
---	-----------------	---	--------------------

Antes de entregar este cuestionario por favor verifique que este contestado en su totalidad.

¡Muchas Gracias por su Participación!

Clave:

Compromiso Afectivo	1, 13, 25, 37, 47, 56, 62
Compromiso de Continuidad	2, 14, 26, 38, 48, 57, 63, 65
Compromiso Normativo	3, 15, 27, 39, 49, 58, 64, 66
Involucramiento (trabajo)	4, 16, 28, 40, 50
Involucramiento (CP)	5, 17, 29, 41, 51
Compañerismo y Cooperación	6, 18, 30, 42, 52, 59
Valoración	7, 19, 31, 43, 53, 60
Promociones	8, 20, 32
Trato igualitario	9, 21, 33, 44
Empowerment	10, 22, 34
Seguridad en el empleo	11, 23, 35, 45, 54, 61
Recompensas económicas	12, 24, 36, 46, 55

BIBLIOGRAFÍA

Aikahtani, Abdulwahab S. **Involvement of employees and their personal characteristics in Saudi construction companies.** *Internacional Journal of Commerce & Management.* Indiana. 2000.

Ang, Anthony. **An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement,** *The TQM Magazine,* Bedford, 2002.

Arnold, John. **Motivation: What is it?** Institute of Work Psychology. University of Sheffield. Sin fecha.

Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. **Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation.** *Psychological Reports,* 82, 1011-1022. 1998.

Becker, Thomas E., Eveleth, Daniel M. **Foci and Bases Of Employee Commitment: Implications for Job Performance.** No se cuenta con año de publicación.

Berman, Evan; Richter Maurice y West, Jonathan. **Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers)** ; *Public Administration Review,* Washington; Mar/Apr 2002; Vol. 62, Iss. 2; pg. 217, 14 pgs

Broscio, Mike y Scherer, Jay. **Building Job Security: Strategies for Becoming a Highly Valued Contributor** . *Journal of Healthcare Management;* Mayo/Junio 2003; 48, 3; ABI/INFORM Global Pg. 147.

Carson, Kerry D, Phillips Carson, Paula, Roe, C William, Birkenmeier, Betty J, Phillips, Joyce C. **Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes.** *Public Personnel Management.* Washington. 1999.

Cazares Gallegos, Rocío Ivonne. **Tesis: “Centralidad en la red social de la organización como predictor del éxito del sucesor”.** ITESM, Monterrey, 2004.

Davison, Robert; Martinsons, Maris G. **Empowerment or slavement? A case of process-based organizational change in Hong Kong.** *Information Technology & People.* 2002.

De Souza, Gita; **A study of the influence of promotions on promotion satisfaction and expectations of future promotions among managers;** *Human Resource Development Quarterly,* San Francisco; Fall 2002; Vol. 13, Iss. 3; pg. 325,16 pgs.

Eisenberger, R.; Hungtington, R.; Hutchinson, S y Sowa, D. **Perceived organizaional support.** *Journal of applied psychology.* 1986

Elvira , Marta M. **Pay me now or pay me later: Analyzing the relationship between bonus and promotion incentives** ; *Work and Occupations,* Thousand Oaks; Aug 2001; Vol. 28, Iss. 3; pg. 346, 25 pgs

Etzioni, Amitai. **An evaluation of complex organizations: On power, involvement, and their correlates.** New York, Free Press. 1975.

Fairburn, James A. y Malcomson, James M. **Performance, Promotion, and the Peter Principle.** Review of Economic Studies, 2001.

Fenton-O'creevy, Mark. **Employee involment and the middle manager: evidence from a survey of organizations,** Journal Of Organiozational Behavior, Vol. 19, 1998.

Flores Zambada, Ricardo; Castañeda Ríos, Antonio G. **Dinámica del comportamiento del trabajador Mexicano: un enfoque inductivo.** Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey. 2001.

Gallie, D. y White, M. **Employee Commitment and the Skills Revolution, First Findings from the Employment in Britain Survey.** Policy Studies Institute, London. 1993.

Gamble, John; Culpepper, Robert; Blubaugh, Meg. **ESOPs and Employee Attitudes. The importante of empowerment and financial value.** Personnel Review, 2002.

Hernández Maldonado, Nélida Edith. **Dinámica del comportamiento del trabajador en empresas de telecomunicaciones en Mexico : desarrollo de un instrumento de medición de factores críticos.** Tesis Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. 2003.

Hyman, Jeff, Mason, Bob. **Managing Employee Involvement and Participation,** *International Journal of Organizational Análisis*, Bowling Green, Abril 1997.

Iverson, Roderick D., McLeod, Colin S., **The role of employee commitment and trust in service relationships,** *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 1996.

Kleiner, Morris M., Freeman, Richard B. **Who benefits most from employee involvement: Firms or workers?,** *The American Economic Review*, Nashville, Mayo 2000.

Lawler III, Edward. **Motivation in Work Organizations.** San Francisco. Jossey-Bass Inc., Publishers. 1994.

Lemons, Mary A.; Jones, Coy A. **Procedural justice in promotion desicions: Using perceptions of fairness to build employee commitment.** Journal of Managerial Psychology. 2001.

Leonard, Nancy H, Beauvais, Laura L, Scholl, Richard W. **Human Relations. Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes.** New York: Aug 1999. Vol.52, Iss. 8; pg. 969, 30 pgs

Lee, Jaesub; **Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication;** Management Communication Quarterly : McQ, Thousand Oaks; May 2001

Littlewood, Herman. **Metaanálisis del Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional en organizaciones mexicanas.** Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México. 2003.

Mayfield, Jacqueline, Mayfield, Milton. **Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment,** *American Business Review*, West Haven, Jun 2002.

McConnell, Charles R. **Employee Recognition: A Little Oil on the Troubled Waters of Change.** Health Care Supervisor, June 1997.

McShane, Steven L. y Von Glinow, Mary Ann. **Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution .** McGraw Hill. Segunda Edición. Nueva York, 2003.

Moore, Jo Ellen. **Are you burning out valuable resources?;** HRMagazine, Alexandria; Jan 1999; Vol. 44, Iss. 1; pg. 93, 5 pgs

Mowday, Richard T.; Porter, Lyman W.; Steers, Richard M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York, Academic Press, 1982.

Nielsen, Ivy K, **Development and validation of scores on a two -dimensional workplace friendship scale;** Educational and Psychological Measurement, Durham; Aug 2000; Vol. 60, Iss. 4; pg. 628, 16 pgs

Nijhof, Wim J., de Jong, Margriet J., Beukhof, Gijs. **Employee commitment in changing organizations: an exploration,** *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 1998.

OECD, **OECD Communications Outlook 2003,** Organization for Economic Co-operation and Development. 2003.

Owusu, Yaw A. **Importance of employee involvement in world-class agile management systems,** *International Journal of Agile Management Systems*, Bradford, 1999.

Pascoe, Luciano; Cuen, David. **La integración de medios: un optimismo realista para el desarrollo del Internet.** MUND Investigación en demografía global. www.mundamericas.com . 2001

Peck, Sharon R. **No easy roads to employee involvement,** *The Academy of Management Executive*, Ada, Agosto 1998.

Perrot, Serge. Using a 9 item version of Kanungo's Job Involvement Scale. Université Paris IX Dauphine Laboratoire Crepa. Paris, Francia. Sin año de publicación.

Peeters, M.C.W. and Meijer, S. **Commitment in organizations, divisions and the job: a meaningful distinction?** Gedrag en Organisatie, Vol. 8, pp. 153-64. 1995.

Peterson, Douglas K., Puia, George M. and Suess, Frederica R.. **“Yo tengo la camiseta (I Have the Short On)”**: An Exploration Of Job Satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2003, Vol, 10, No. 22, 2003

Preuss, Gil A, Lauutsch, Brenda A. **The effect of formal versus informal job security on employee involvement programs.** *Relations Industrielles*. 2002.

Reeve, Charlie L., Smith, Carlla S. **Refining Lodahl and Kejner’s Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples.** *Organizational Research Methods*, Vol. 4, No. 2. 2001.

Serrano Santoyo, Arturo. **LA INNOVACIÓN EN TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO**, *Revista NET@*, 14 Mayo de 2001.

Shepherd, Jeryl L., Mathews, Brian P.. **Employee commitment: academic vs practitioner perspectives**, *Employee Relations*, Bradford, 2000.

Sirois, Charles. **Telecom in the new millennium: A shift of power.** *Telecommunications (Americas edition)*. Dedham: Vol.33, 1999.

Skarlicki , Daniel P; **Cross-cultural perspectives of organizational justice;** *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green; 2001; Vol. 12, Iss. 4; pg. 292, 3 pgs.

Stum, David L.. **Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid,** *Strategy & Leadership*, Chicago, Julio/Agosto 2001.

Sotomayor, Jesús. **Reinventando la Estrategia: Uso del proceso de liderazgo llamado Strategic Learning para crear y mantener un alto desempeño.** *Material de cátedra del Instituto de Tecnológico Estudios Superiores de Monterrey*, Monterrey, Septiembre-Diciembre 2004.

Tapscott, Don. **Growing Up Digital : The Rise Of The Net Generation.** New York. Editorial McGraw-Hill, 1998.

Tesluk, Paul E, Vance, Robert J, Mathieu, John E. **Examining employee involvement in the context of participative work environments,** *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, Sep 1999.

Tremblay , Michel; **The Group & Organization Management** , Thousand Oaks; Sep 2000; Vol. 25, Iss. 3; pg. 269, 22 pgs

Von Bertrab, Hermann y Vivian B. de Márquez. **Dinámica de la empresa mexicana: perspectivas políticas, económicas y sociales.** Colegio de México, México, D.F. Junio 1979. Pag. 435.

Walsh, Mary; Milner, Eridid. **The potencial for employee involvement in an established Irish branch of US multi-national.** *Irish Journal of Management*. 2002.

Wimalasiri, Jayantha S., Kouzmin, Alexander. **A comparative study of employee involvement initiatives in Hong Kong and the USA**, *International Journal of Manpower*, Bradford, 2000.

