



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR**

**ÁREA DE CONOCIMIENTOS DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA**

**TESIS**

**Análisis del compromiso organizacional y su impacto en las áreas de  
oportunidad de la empresa.**

**QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

**PRESENTA:**

**NATALIA DOMÍNGUEZ GAMEROS**

**DIRECTOR:**

**DR. MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA**

**LA PAZ B.C.S, DICIEMBRE DEL 2017**





**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR**

**ÁREA DE CONOCIMIENTOS DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA**

**TESIS**

**Análisis del compromiso organizacional y su impacto en las áreas de  
oportunidad de la empresa.**

**QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

**PRESENTA:**

**NATALIA DOMÍNGUEZ GAMEROS**

**DIRECTOR:**

**DR. MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA**

**LA PAZ B.C.S, DICIEMBRE DEL 2017**



## **DEDICATORIA**

A MIS PADRES GUILLERMO Y LEONOR, GRACIAS POR SER QUIENES SON,  
POR SU APOYO INCONDICIONAL Y ESFUERZO.

A MIS MAESTROS POR LA DEDICACION CONSTANTE.

AL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT) Y A LA  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR (UABCS).

## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Justificación .....	7
1.3 Antecedentes.....	9
1.4 Objetivos .....	15
1.4.1 General.....	15
1.4.2 Específicos .....	15
1.5 Hipótesis.....	15
<b>2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b> .....	16
2.1 Definiciones .....	16
2.1.1 Definición de proceso .....	16
2.1.2 Definición de proceso administrativo.....	16
2.1.3 Definición de Eficiencia.....	18
2.1.4 Definición de deficiencia e ineficiencia.....	19
2.2 Productividad.....	19
2.2.1 Productividad: Eficiencia versus ineficiencia.....	20
2.2.2 Productividad laboral.....	24
2.2.3 Índices de productividad laboral.....	26
2.2.4 Índices de productividad económica de los empleados .....	28
2.3 Compromiso Organizacional.....	29
2.3.1 Importancia del compromiso organizacional .....	31
2.3.2 Dimensiones del compromiso organizacional.....	33
2.3.3 Impacto del compromiso organizacional en las ineficiencias administrativas .....	36
<b>3. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO</b> .....	39
3.1 Descripción del caso de estudio.....	39
3.1.1 Datos generales de la empresa .....	39
3.1.2 Organigrama .....	39
3.1.3 Descripción de la empresa.....	40
3.1.4 Misión .....	40
3.1.5 Políticas de calidad .....	40

3.2 Tipo de metodología de investigación .....	41
3.2.1 Tipo de investigación .....	41
3.2.2 Instrumentos.....	41
3.2.3 Participantes.....	42
3.2.4 Validez del instrumento .....	42
3.2.5 Procedimiento .....	43
3.3 Investigación participativa .....	43
<b>4. RESULTADOS</b> .....	45
4.1 Nivel de compromiso organizacional .....	45
4.2 Determinación de tiempos de entrega.....	46
4.3 Impacto del compromiso organizacional en las ineficiencias administrativas.....	48
<b>5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b> .....	50
5.1 Relación con los Objetivos de la investigación .....	50
5.2 Importancia de la investigación .....	55
5.3 Propuesta de mejora .....	56
5.4 Aporte de futuras investigaciones .....	57
<b>Conclusiones</b> .....	58
<b>Bibliografía</b> .....	60
<b>Anexos</b> .....	65

## ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafico 1. Ventas anuales distribuidora VAMSA La Paz. ....	4
Grafico 2. Nivel de compromiso organizacional... ..	45
Gráfico 3. Tiempos de entrega de vehículos.....	47

## **1. INTRODUCCIÓN**

Cada vez es más frecuente encontrar diversas áreas económicas saturadas por el exceso de empresas dedicadas a un mismo giro, si bien esto puede representar un problema para muchas personas dado las difíciles condiciones del mercado en el que compiten, también es una oportunidad para quien desea enfrentar nuevos retos esto dada las nuevas estrategias competitivas que se pueden aplicar para sobre salir en el mercado meta. México es prueba de ello, ya que la industria automotriz se encuentra como una de las áreas de competencias más demandada del país, dentro de la localidad no es la excepción, tal es el caso por el que atraviesa la ciudad capital, con un elevado número de empresas dedicadas a la venta de automóviles nuevos de uso particular, por ello la importancia de conocer las capacidades de cada una de las organizaciones para hacer frente a los nuevos retos por los que atraviesa e identificar aquellas aéreas de oportunidad que pueden ofrecen mejor rendimientos. Que mejor manera de iniciar que realizar un análisis estructural interno e identificar puntos clave a desarrollar y mejorar abismalmente la operación misma de las compañías.

Uno de los pilares de cualquier corporación sin duda alguna es se recurso humano, es el personal el que da la cara en nombre de la empresa y realiza todas las actividades encaminadas a lograr las metas y los objetivos de la organización, este indicador tiene una influencia determinante tanto en forma positiva como negativa, un tercio de la vida de cada individuo se desarrolla dentro de las instalaciones de la empresa por ello su estudio es valioso dadas las repercusiones que este puede generar.

A continuación se presenta un estudio realizado en un periodo de dos años (2015-2017) en la empresa caso de estudio “Vehículos automotrices de la Paz SA de CV” el documento se realizó mediante un estudio descriptivo analítico, el método utilizado fue hipotético deductivo y la investigación del tipo pura o básica ya que se pretende indagar en nuevos conocimientos y aumentar la teoría acerca del tema a indagar y generar nuevas fuentes de información.



Cabe mencionar que el principal objetivo de la empresa caso de estudio es colocarse por encima de sus competidores en cuanto a venta de vehículos, ofreciendo calidad y servicio.

Gracias al apoyo y apertura de la empresa fue posible identificar el grado de compromiso organizacional que presenta cada empleado al implementar una evaluación del proceso administrativo de ventas, también se exploró en la relevancia que toma el compromiso organizacional en el desempeño productivo de cada trabajador y sus indicadores, para ello se recurrió a la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen previamente validada y ampliamente estudiada por su utilidad, para determinar el grado de compromiso organizacional que presenta el personal del área de ventas.

La herramienta de Meyer y Allen está compuesta por 18 ítems en idioma inglés, y están divididos por tres dimensiones, 1. Compromiso afectivo, 2. Compromiso de continuidad y 3. Compromiso de normatividad se aplicaron un total de 28 encuestas, para el área de ventas de la empresa, estos están distribuidos en 18 vendedores y 10 personas adicionales que forman parte de la administración de ventas.

Finalmente se presentan el análisis de la discusión de los resultados y conclusiones.

## **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad se observa una vida más acelerada, hay constantes cambios en el ámbito comercial, estos cambios se originan por la globalización, cabe mencionar que la globalización es un proceso de la actividad económica del mundo que aumenta en forma vertiginosa entre personas que viven en países diferentes según el Banco mundial, (2015).

Hay quienes mencionan que la globalización puede ser un arma de doble filo ya que por un lado incentiva la competencia entre sectores de diversos países, y otros más que argumentan que acrecienta asimetrías entre naciones. Sin embargo es mayor la concentración de autores que coinciden en que la globalización tiene una ventaja al fomentar la competitividad, ofrecer mejores productos y servicios de mayor calidad y bajo costo.

Tecnologías avanzadas, la desaparición de fronteras entre mercados nacionales y las nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger que nunca antes, se han combinado para dejar lamentablemente obsoletos los objetivos, los métodos y los principios organizacionales de la economía clásica. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. Esto sucede por la necesidad de adquirir mejores precios, o costos según sea el caso. Esto origina una mayor facilidad al entrar o salir de un mercado internacional, de esa manera se presiona al resto de las empresas ocasionando en ellas una gestión de sus recursos para estar presente en el gusto de los consumidores, así alcanzar una eficiencia, mayor competitividad y participación dentro del mercado. Según el IMCO, (2015) La competitividad se define como “Una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión”.

En el mundo existen diversas industrias que se relacionan internacionalmente una de las más representativa es la industria automotriz. Para el año 2013 la producción de automóviles fue de 87.3 millones de unidades, 3.7 más que el año anterior. China manufacturó el 25% de la producción total y en segundo lugar se

encuentra Estados Unidos con una participación del 12.7%, el crecimiento respecto al año pasado fue de un 6.8% (Carbajal & Carbajal, 2014).

En México no es la excepción y una de las industrias más competitivas a nivel internacional es la industria automotriz, en 2014, se ubicó por primer año como el séptimo productor de vehículos a nivel internacional y el primer lugar en América Latina, superando a Brasil por más de 200 mil unidades (PROMEXICO, 2016). México es un país productor de vehículos de gran calidad e innovación. Los vehículos hechos en México cumplen con altos estándares y son comercializados en los mercados más exigentes y competitivos a nivel internacional.

“Encontramos que las entidades más competitivas son en primer lugar él:

1. Distrito Federal
2. Baja California Sur
3. Aguascalientes
4. Nuevo León
5. Querétaro.

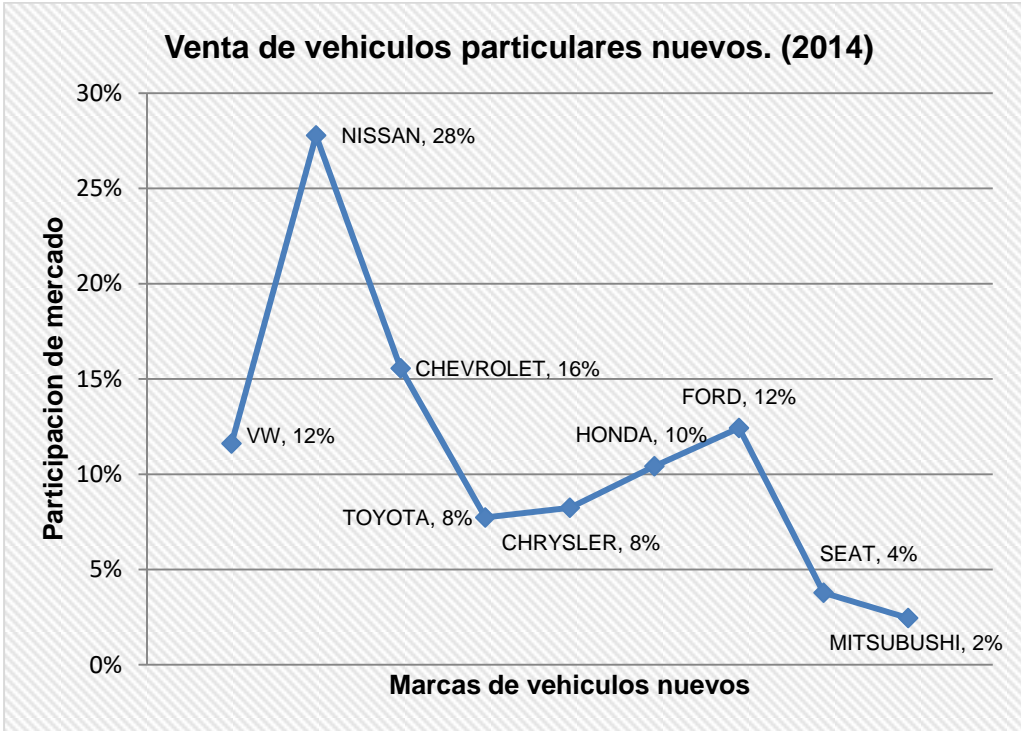
El común denominador de estas entidades es que tuvieron una economía relativamente estable, explotaron correctamente sus relaciones internacionales y tienen hasta cierto grado un alto grado de innovación” (Masse, 2014).

Efectivamente en el estado de Baja California Sur las actividades terciarias son las más recurrentes entre las que se encuentran el comercio y hoteles y restaurantes, aportaron 72.97 % al PIB estatal en 2014 según datos de INEGI.

En la ciudad de La Paz Baja California Sur el mercado de distribuidores de vehículos nuevos está integrado por Volkswagen, Nissan, Chevrolet, Mitsubishi, Honda, Ford, Seat, Honda y Toyota, las ventas del año 2014 se han acrecentado registrando una venta de 2,937 vehículos particulares, donde el 28% de las ventas totales fueron implementadas por la Distribuidora de marca Nissan, seguido del 16% en ventas por la agencia Chevrolet, coinciden en ventas con un 12% el distribuidor Ford y Volkswagen, el resto de las empresas distribuidoras contaron con una penetración por debajo del 10% anual, dentro de la localidad. Para el año 2015 su

crecimiento en ventas fue de un 42 % respecto al año anterior finalmente para el año 2016 la participación de mercado fue del 23% continuando a la cabeza en ventas. De esa manera se ubica a la agencia Nissan como la distribuidora con mayor penetración en la venta de vehículos nuevos en la ciudad capital.

Grafico 1. Ventas anuales distribuidora VAMSA La Paz. (2014)



Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Vehículos Automotrices de La Paz SA de CV. (2014)

Para fines de investigación en la presente tesis de maestría se realizó un acercamiento a la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV con la finalidad de identificar su situación interna dada la gran demanda que han tenido en los últimos años y su participación mayoritaria en el mercado de venta de autos nuevos, donde el gerente general del grupo comenta que tras tanta demanda y pese a la falta de asignación vehicular por parte de Nissan mexicana no se dan a abasto, los asesores de ventas no atienden pertinentemente parte del proceso de la venta y surgen diversos contratiempos en los procesos internos de la misma, generando retardos. En el área de mercadotecnia se menciona que al realizar la encuesta de satisfacción a clientes que adquieren sus vehículos nuevos el principal descontento por los consumidores de la marca es el retraso en las fechas y horas de entrega de sus vehículos. Por otra parte, el gerente de ventas afirma que definitivamente uno de los problemas de ésta área de la empresa cuenta con poca comunicación existente en el proceso de facturación y coordinación de entregas, donde no hay un mecanismo que establezca los plazos para realizar cada operación lo que a su vez, genera un descontento al cliente final.

Sin embargo al entrevistar a los encargados de las respectivas áreas que conforman la administración de ventas exponen que existe una serie de incongruencias en la implementación de los procesos administrativos, aunque la entrega sea satisfactoria existe un proceso que debe implementarse hasta totalizar el expediente del cliente, algo está sucediendo, lo cual está generando un atraso constante en el desarrollo de su trabajo.

Se realizó una encuesta para detectar el nivel de satisfacción que presenta el cliente de la agencia, para lograrlo se utilizó la encuesta de satisfacción que realiza la misma agencia esta cuenta con 15 items y se responde en una escala del 1 al 10, cabe mencionar que esta encuesta se realiza dentro de los primeros 5 días posteriores a la entrega del vehiculos sin embargo al validarla con el Alfa de Crounbach esta herramienta apenas alcanzaba el 0.433 dado tal promedio no se considera confiable cualquier resultado obtenido mediante esta prueba. De tal forma que se modificó mínimamente la encuesta en cuanto a la formulación de las

preguntas y la escala se realizó del 1 al 5 donde: 5 es muy satisfactorio, 4 es satisfactorio 3 promedio 2 medio bajo y 1 deficiente, y se exploran 5 áreas pertinentes para identificar la percepción del cliente es decir fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, tangibilidad, y seguridad. Esta prueba se aplicó a un total de 30 clientes en el año 2015 donde en términos generales las 5 áreas que se estudian promediaron un total de 4 excepto tangibilidad que presento un 3 es decir que las instalaciones, el producto en sí y los componentes que lo acompañan no cumple a entera satisfacción.

En conclusión en términos generales el cliente está satisfecho pero no muy satisfecho lo que genera un área de oportunidad dentro de la empresa caso de estudio para mejorar su desempeño.

Posteriormente se habló con el administrador de procesos de calidad de la empresa donde éste argumento que existen manuales de operación de cada área de la agencia donde se describe a detalle la competencia de cada departamento, pero se carece de hojas de operación estándar que definan como realizar el proceso de la venta desde el marco administrativo y desconocen los tiempos que debe tomar el desarrollo del mismo desde el inicio de la solicitud de los potenciales compradores hasta el momento en que se termina el proceso de integración de expediente de dicho comprador.

Tras identificar la situación interna de la empresa Vehículos automotrices de La Paz SA de CV surgen la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el principal factor que genera ineficiencias en el proceso de ventas de la empresa vehículos automotrices de la Paz SA de CV.?

Sub preguntas de investigación:

- 1) ¿Qué ineficiencias presenta el proceso administrativo de ventas?
- 2) ¿Cuáles son los principales factores que generan ineficiencias en el proceso administrativo de ventas?
- 3) ¿La falta de compromiso organizacional es un factor determinante?

## **1.2 Justificación**

El siguiente trabajo de investigación tiene por finalidad apoyar tanto el ámbito académico, económico como social, es un estudio viable, dado el tiempo de recolección de datos favorable para la realización del mismo, la apertura de la empresa con la información pertinente a la investigación y el interés que existe por el tema en cuestión.

Fue necesario el análisis de variables de gran relevancia para el desempeño de cualquier empresa, ya sea que esta se encuentre en el ámbito privado o público. En cualquier corporación que maneje algún área de la administración que es prácticamente en todas ya sea directa o indirectamente, es común encontrar ineficiencias en el proceso de administración, estas anomalías pueden ser causadas por variables externas, internas o depender del proceso mismo, en el estudio se identificaran las variables y los factores que generan áreas de oportunidad en el proceso administrativo.

Si bien no todas las empresas realizan actividades administrativas si lo hacen la gran mayoría de ellas, ya sea por departamento o a una pequeña escala, pero sin duda alguna la administración es parte fundamental de la empresa y la eficiencia de la misma se traduce en recurso económico que la empresa recupera en forma de optimización de recursos, eliminación de tiempos muertos, agilización de procesos entre otros.

Cabe mencionar que unos de los objetivos de los planes de desarrollo tanto nacional, estatal y municipal se expresa la necesidad de mejorar la administración en el plan de desarrollo nacional eje transversal ii gobierno cercano y moderno menciona como unas de sus metas: “que simplifique la normatividad y trámites gubernamentales, y rinda cuentas de manera clara y oportuna a la ciudadanía” (SEGOB, 2013).

En el Plan estatal de desarrollo eje II diversificación económico apartado en competitividad se establece: “Mejorar la organización del aparato gubernamental para simplificar y agilizar los procesos regulatorios en beneficio de las empresas” (Gobierno de Baja California Sur, 2015).

Dentro del plan municipal contenido en el eje D una administración honesta y de calidad se comenta la importancia que implica contar con una administración planeada tecnicada y organizada (Anonimo, 2015), destaca la intención conjunta de cada nivel de gobierno para crear una burocracia eficiente en funciona del bien común tanto económico como social.

En el entorno social se apoya tanto a la organización como al cliente, esto se debe a que el cliente es la razón de ser de cualquier empresa y mantenerlo satisfecho genera cierta fidelidad del cliente hacia la empresa, por otra parte el que la empresa se comprometa a mejorar para incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes y clientes potenciales genera mayores probabilidades de mantenerse en el gusto del público. También se promueven las buenas prácticas y la competencia se preocupa por ofrecer lo mejor al consumidor y esforzarse por buscar mejoras tanto en procesos, como en productos, como en servicio, dando pie a la mercadotecnia 3.0 que se enfoca totalmente en el cliente. Una vez más dentro del plan de desarrollo nacional se pretende influir “en la calidad de vida de las personas, por lo que es imperativo contar con un gobierno eficiente, con mecanismos de evaluación que permitan mejorar su desempeño y la calidad de los servicios” (SEGOB, 2013).

Fue promovida la parte académica mediante un antecedente de procedimientos que podrá ser utilizado para investigaciones posteriores a esta, se obtuvieron datos de relevancia para el desarrollo de la administración estratégica, de igual manera hubo un acercamiento ente la Universidad Autónoma de Baja California Sur y los empresarios de la localidad que deseen replicar esta investigación o parte de ella como factor de mejora dentro de sus instancias.



### **1.3 Antecedentes**

Existen diversas investigación dedicadas al estudio del compromiso organizacional y sus efectos en la productividad de los empleados tanto en el ámbito internacional como nacional, donde se enaltece la importancia de inculcar en los trabajadores el compromiso como desencadenante en el desempeño de su trabajo dado los beneficios y perjuicios que se pueden generar en la corporación, a continuación se mencionan algunos estudios recientemente elaborados en el tema.

En el contexto internacional fue utilizada la base de datos de Gallup por Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, & Blue, (2016) para realizar un estudio donde se calculó estadísticamente el nivel de relación entre la participación de los empleados y los resultados de rendimiento que las organizaciones suministradas. Por medio de 339 estudios de investigación en 230 organizaciones en 49 industrias, con empleados en 73 países. En total, se estudiaron 82.248 que incluyeron 1,882,131 empleados. Se aplicó el método de metanálisis de Hunter-Schmidt este es una técnica estadística que es útil para combinar los resultados de los estudios con hallazgos aparentemente dispares, corregir el muestreo, el error de medición y otros artefactos de estudio para entender la verdadera relación con mayor precisión.

Se estudiaron nueve resultados para determinar la relación entre el compromiso en el trabajo y los resultados organizacionales:

- 1) Fidelidad de clientes
- 2) Rentabilidad
- 3) Productividad
- 4) Rotación
- 5) Incidentes de días y horas perdidos
- 6) Ausentismo
- 7) Merma
- 8) Incidentes de seguridad del empleado
- 9) Calidad (productos defectuosos).

Según las conclusiones la relación entre el compromiso y el desempeño a nivel de negocio es sustancial y altamente generalizable entre las organizaciones. La participación de los empleados está relacionada con cada uno de los nueve resultados de desempeño diferentes. Dando por válida la hipótesis en cuanto a que el compromiso de los empleados a nivel de unidad de negocio tendrá correlaciones positivas promedio con los resultados de la unidad de negocio de lealtad del cliente, productividad y rentabilidad y correlaciones negativas con la rotación de empleados, accidentes de seguridad de los empleados, absentismo, Incidentes (mortalidad y caídas) y calidad (defectos).

Cabe mencionar que: *“The Gallup Organization, potentially the most widely recognized name associated with employee engagement due to their best selling book, “First, Break All the Rules,” defines engaged employees as those who, “work with a passion and feel a profound connection to their company” and “drive innovation and move the organization forward” (GMJ, 2006) citado por Balasubramaniam & Selvalakshmi, (2012, p.271). Traducción “La Organización Gallup, potencialmente el nombre más ampliamente reconocido asociado con el compromiso de los empleados debido a su mejor libro de ventas, “Primero, Break All the Rules”, define a los empleados comprometidos como aquellos que “trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con su empresa e impulsar la innovación y hacer avanzar la organización “*

El compromiso de los empleados es una ventana integrada de capacidades individuales y resultados organizacionales. Aprovechar los múltiples talentos del empleado para el crecimiento de la organización y el crecimiento individual conduce a un escenario de ganar-ganar, es decir, empleador y empleado reciben beneficios en su relación laboral. (Balasubramaniam & Selvalakshmi, 2012).

En 2012 fue expuesta la investigación por Balasubramaniam & Selvalakshmi, tomado en cuenta la base de datos Gallup donde se tratan de entender las diversas

facetas del compromiso de los empleados relacionados con el proceso de innovación y conduce al índice de innovación en la organización. Menciona que existen grandes beneficios generados a partir de la productividad total, el primero hace referencia a que el compromiso de los empleados ayuda a aumentar la productividad, genera mejores formas de trabajo y por ende una reducción en la rotación de personal, a su vez se genera una alineación entre el individuo y los objetivos de la empresa lo cual se puede interpretar como una serie de detonantes posteriores al compromiso que mejoran las condiciones económicas de la empresa ya que disminuye pérdidas e incrementa ingresos.

También en el extranjero se llevo a término una investigación en Quito, Ecuador, en la empresa AYMESA SA la primera ensambladora de vehículos del Ecuador. El objetivo principal fue determinar si el compromiso organizacional que presenta el personal administrativo está influenciado por el clima laboral, para obtenerlo fue necesario el enfoque de tres dimensiones de Allen y Meyer que identifican normatividad, continuidad y afectivo, Donde el resultado fue el siguiente:

“Una vez analizada la información obtenida de los cuestionarios con respecto a la variable independiente Clima Laboral y variable dependiente Compromiso Organizacional, las cuales se encuentran en la categoría Satisfecho en un 76.67% y Suficiente en un 73% respectivamente; se puede concluir entonces que existe una relación directa entre ambas variables, por lo cual queda comprobada la hipótesis como afirmativa” (Loza Naranjo, 2016, p.77).

En Estados Unidos se realizó un estudio a un total de 20 participantes asalariados de una empresa aeroespacial por medio de entrevistas Utilizando la teoría del compromiso personal y la teoría del comportamiento planificado, el propósito de este estudio fenomenológico fue explorar cómo las experiencias de los del objeto de estudio afectaron la productividad y el desempeño financiero de una organización.

El análisis indicó lo siguiente:

1. Las experiencias vividas de los empleados influyeron en la participación de los empleados,
2. El compromiso de los empleados afecta el compromiso y el desempeño de la organización y
3. La confianza y el respeto y el liderazgo son componentes esenciales para mantener a los empleados involucrados.

El ochenta por ciento de los participantes indicó que a medida que aumenta el compromiso de los empleados también lo hace el desempeño organizacional. Las implicaciones para el cambio social positivo incluyen nuevas perspectivas para los líderes que buscan aumentar la productividad y el desempeño financiero, y apoyar el compromiso de los empleados para mantener la sostenibilidad, retener talento, aumentar los beneficios y mejorar la economía” (Wayne, 2013, p.4).

Finalmente concluyeron que: compromiso de los empleados = comportamiento humano productividad = función del comportamiento humano, por ende hay una relación directa entre el compromiso y la productividad.

Aquellas empresas que carezcan de productividad, es decir, que no están siendo eficientes en su producción a la larga verán disminuidos beneficios y serán poco rentables, una de obra disminuida reducirá la ventaja competitiva de una organización porque sus empleados no podrán asumir más trabajo a través de nuevos negocios.

Los participantes describían Calidad de sus tareas de trabajo como el factor clave para su nivel de compromiso. Un factor motivador fue tener deberes de trabajo desafiantes e interesantes que reflejaran el uso apropiado de las habilidades de los empleados. Varios participantes mantuvieron su nivel de compromiso al buscar oportunidades para ampliar sus habilidades y aprender nuevos aspectos de su trabajo (Wayne, 2013).

También existe un análisis descriptivo correlacional entre la variable independiente compromiso y la variable dependiente de productividad el año 2016 donde se presenta la importancia del compromiso organizacional como un fuerte indicador positivo del desempeño organizacional, también hace referencia a la importancia de mantener personal comprometido dado que es pieza clave para el crecimiento y la supervivencia. Reconocen que una mano de obra altamente comprometida puede aumentar la innovación, la productividad y el desempeño de los resultados, al tiempo que reduce los costos relacionados con la vida y la retención en mercados de talento altamente competitivos , en conclusión Kowshika (2016) argumenta “ Por lo tanto, el compromiso se infiere como una experiencia positiva en sí misma que tiene consecuencias positivas para las organizaciones en términos de alto compromiso, capacidad de trabajo, menos rotación de empleados, menos ausentismo, mayor productividad y consecuentemente, mayor rendimiento de la organización. La participación, el compromiso y el desempeño de los empleados están directamente relacionados con los objetivos de una organización. Por lo tanto, la iniciativa de participación de los empleados tiene un impacto directo en la productividad de la organización” (Kowshika, 2016, p.51).

En México fue efectuada una investigación en 2014 por Serrano Leal dicho estudio fue de tipo exploratoria en Nuevo León a una empresa manufacturera del giro automotriz sobre la actitud del capital humano respecto al engagement en una empresa manufacturera del giro automotriz, cabe mencionar la definición de engagement como antecedente del compromiso “El engagement es un proceso organizacional, en el cual, el empleado se vincula de manera positiva con su trabajo y la organización a la que pertenece, teniendo una experiencia de bienestar en los mismos” (Serrano Leal, 2014). En tal investigación se dio la tarea de determinar el nivel de engagement donde fueron medidas tres dimensiones vigor, dedicación y absorción se utilizó el cuestionario Utrecht Work Engagemnet Scale (UWES) .Que si bien el resultado general se encuentra en 89.05 indicando un alto grado de engagement al conocer sus resultados por dimensión se obtuvo , absorción

(88.08%), vigor (90.35%) y dedicación (91.68%), menciona que es conveniente enfocar estrategias de mejora en la dimensión absorción que presenta el indicador más bajo. “considerando conveniente la intervención en el incremento de este proceso por sus resultados de gran beneficio para las empresas, tales como:

- Contar con empleados que generen mejores resultados y un alto desempeño.
- Elevar el nivel de pertenencia a la organización.
- Disminuir los niveles de rotación en el personal.
- Evitar la fuga de capital intelectual en las organizaciones.
- Propiciar un mejor clima organizacional.
- Reducir los niveles de estrés laboral en los trabajadores.
- Contar con empleados que colaboran y se interesan por mejorar las condiciones de la organización.
- Atraer talento humano a la organización.
- Mejorar la competitividad interna del capital humano.
- Generar mayor satisfacción personal y laboral en los trabajadores”. (Serrano Leal, 2014)

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Determinar el principal factor que genera ineficiencias en el proceso de ventas de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV.

### **1.4.2 Específicos**

Identificar ineficiencias en el proceso administrativo de ventas de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV.

Determinar los principales factores para la existencia de las ineficiencias en el área administrativa de ventas de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV.

Precisar si la falta de compromiso organizacional es un factor determinante en las ineficiencias presentes en el proceso administrativo de ventas de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV.

## **1.5 Hipótesis**

Uno de los principales factores determinantes de ineficiencias en el proceso administrativo de ventas de la empresa vehículos automotrices de la Paz SA de CV es la falta de compromiso organizacional.

## **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1 Definiciones**

Ante los nuevos retos que presentan las empresas en la actualidad, hay que contemplar como punto medular su recurso clave llamado recurso humano, como una área de oportunidad presente en la empresa, antes de entrar de lleno en materia deben quedar claras las siguientes definiciones como parte de la investigación, tal es el caso del proceso, proceso administrativo y la eficiencia.

#### **2.1.1 Definición de proceso**

Es indispensable identificar el concepto de proceso dado que en la investigación se trabaja sobre dos variables medulares, en si las deficiencias presentes en el proceso administrativo de ventas, pueden estar presente en el procedimiento mismo, o en la manipulación de la mano humana que interviene.

En tanto el proceso se identifica a continuación:

Según Carnelutti (2003) Citado por Morales Pozo (2013, p.44). “El proceso se define como el conjunto de actos mediante los cuales se constituyen, desarrolla y termina la relación jurídica que se establece entre el juzgador, las partes y las demás personas que en ella intervienen; y que tiene como finalidad dar solución al litigio planteado por parte, a través de una decisión del juzgador basada en los hechos afirmados y probados y en el derecho aplicable”.

En pocas palabras el proceso es una serie de actividades que se siguen de manera sistemática para posteriormente obtener un producto deseado, entendiendo por producto un bien común que persigue la empresa.

#### **2.1.2 Definición de proceso administrativo**

Se define por proceso administrativo al procedimiento o desarrollo necesario para cumplir con las tareas de una empresa eficazmente cada etapa debe contestar preguntas tales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración.



Según Urwick (1943) citado por Morales Pozo (2013, p.43) “El proceso administrativo comprende dos etapas: la mecánica y dinámica de la administración”

La mecánica administrativa: es la parte teórica de la administración en la que se realiza la estructura principal de la organización.

- a. Planeación (¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?)
- b. Organización (¿Cómo se va a hacer?)

La Dinámica administrativa: se refiere a cómo manejar la organización. Es la fase donde se realiza ejecución con eficiencia y eficacia de la misma organización.

- a. Integración (¿Con quién?, ¿Con qué?)
- b. Dirección (Vigilar que se haga)
- c. Control (¿Cómo se ha realizado?)

Se entiende por proceso administrativo todas aquellas actividades que debe seguir el administrador, dueño, directivo o similar, dentro de la organización para cumplir con el fin u objetivo principal de la empresa, dicho objetivo será alcanzado si las metas se cumplen por departamento o área determinada de la organización.

Dada la naturaleza de la investigación siendo esta una evacuación del proceso administrativo de venta se debe conocer la conceptualización exacta de proceso administrativo donde como se menciona en párrafos anteriores, es la implicación de la palabra misma administración como la planificación de los recursos en tiempo inmediato y futuro harán la diferencia al instante de planear, organizar, dirigir y controlar las estrategias encaminadas a minimizar tiempo y recurso invertido en el proceso mismo. Finalmente el concepto de eficiencia impone los parámetros de optimización de recursos entendiendo así para fines de esta investigación la importancia de identificar si el proceso es eficiente o no para determinar las deficiencias administrativas presentes.

### **2.1.3 Definición de Eficiencia**

“La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo” (Chiavenato, 2009, p.13).

Tomando en cuenta la definición antes expuesta la relevancia de la eficiencia aparece cuando se comprende la diferencia entre ser eficaz y eficiente. Generalmente los empleados pueden realizar su trabajo de manera eficaz, pero son pocos aquellos que logran realizar su trabajo de manera eficiente ofreciendo algo más a la empresa, con los mínimos recursos posibles.

“Un cúmulo importante de investigaciones señala que una fuerza de trabajo más saludable es capaz de implementar estrategias de manera más eficiente y eficaz” (Fred, 2008, p.13) para lograrlo será necesario que las organizaciones prioritariamente encuentren las estrategias adecuadas para mantener un personal motivado y capacitado que responda ante las expectativas de la organización misma. No obstante el que exista una falta de eficiencia e incluso eficacia dentro de la corporación es una deficiencia, ya que en menor medida que la productividad pero no menos importante afecta directamente el desarrollo financiero y aún más importante el aspecto interpersonal entre los actores que interactúan en la empresa, esto se debe a causa de las comparaciones que se puedan dar entre la forma de realizar una tarea mediante empleados o departamentos. Es la teoría de la equidad mencionada por Olvera Zapata (2013, p.13) cita “Según Adams cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias se produce una situación de inequidad. Este sentimiento crea tensión”.

#### **2.1.4 Definición de deficiencia e ineficiencia**

Para García Pelayo y la RAE (2016) se conoce a una deficiencia como algo: Incompleto, defectuoso, mediocre, imperfecto, que no alcanza el grado conveniente o deseado.

Por otra parte la conceptualización de ineficiencia hace referencia a aquello que no es eficiente RAE (2016) es decir que no cumple con el propósito para el cual fue diseñado por completo.

Para fines de este estudio se desea conocer la conceptualización de la palabra dada la importancia que tiene para la organización contar con una disminución de pérdidas tanto en tiempo como en recurso de producción, específicamente en el caso de estudio llevado del problema de investigación se deriva en una inconformidad por parte del cliente y de los gerentes de la empresa a causa de los retrasos en la entrega de vehículos y lentitud en el armado de expedientes respectivamente, por tanto, se considera que son ineficientes ya que no alcanzan las metas o los resultados esperados por la alta gerencia.

#### **2.2 Productividad**

Chiavenato (2009, p.13) la define de la siguiente manera *“Productividad: una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia”*.

Salvador Ferrer (2005) Dominguez Aguirre, Ramírez Campos, & García Méndez (2013) Torres Silva & Díaz Ferrer (2012) la participación del recurso humano hará la diferencia tanto de manera negativa como positiva en el desempeño de la productividad, convirtiéndolo en el eje fundamental.

“La productividad definida como constructo podría ser enunciada como el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos”... (Cequea & Rodríguez Monroy, 2012, p.122).

“En el caso de los sectores que generan bienes, la productividad es la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción”. (INEGI 2015, p.1).

Se entiende entonces por productividad a la capacidad de producir cualquier bien o servicio que genere rentabilidad a la empresa, con la optimización de los recursos necesarios para su realización, como puede ser el tiempo, la materia prima, insumos, y energía.

### **2.2.1 Productividad: Eficiencia versus ineficiencia**

En el ámbito empresarial en una economía de libre mercado siempre la competencia será la que determine quién es apto o no para permanecer en el gusto de la gente, sin embargo para identificar cual empresa es mejor que otra se realice mediante una comparación. Para lograrlo será necesario medir en términos, financieros, administrativos, operativos etc., los rendimientos que cada una muestra. Es en esa instancia cuando la empresa en cuestión conoce la situación que presenta y todos aquellos imperfectos o deficiencias que la aquejan.

Es así como la medición se convierte en la pieza medular en la búsqueda de mejora en la organización. Rodríguez & Gomez Bravo (1991) indican específicamente como elemento prioritario la medición de la calidad y productividad ya que estos indicadores son necesarios e indispensables para conocer ampliamente todos aquellos procesos tanto administrativos como técnicos para posteriormente optimizar dichos resultados y hacer frente a los cambios que presenta la competencia actual.

“La medición de la productividad sirve para evaluar la eficacia con la cual se usan los factores de producción. En el caso de las actividades terciarias, la productividad se calcula relacionando el valor de las ventas o los ingresos obtenidos con los factores de producción” (INEGI 2015, p.1).

En términos de esta investigación se toma en cuenta la productividad como principal indicador de la existencia de deficiencias en procesos administrativos INEGI (2015 p.IX) define: “La productividad es una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios. Un incremento de la productividad implica que se logra producir más con la misma cantidad de factores e insumos, o bien, que estos se requieren en menor cantidad para producir el mismo volumen de producto”

Sin embargo difiere Rodríguez & Gómez Bravo (1991, p.63) al mencionar “La eficiencia en el uso de recursos nos refiere al aprovechamiento que hacemos de ellos, lo cual es un aspecto clave dentro del mejoramiento de calidad y productividad”.

“Esto implica que para ser eficiente, nuestro principal foco de atención a nivel operativo en cualquier unidad funcional debe concentrarse en la eliminación de Desperdicios, tanto los visibles como los ocultos, cualquiera sea la fuente de éstos. Si logramos lo anterior eliminaremos los sobrecostos, disminuirémos al mínimo el uso de recursos sin afectar negativamente el logro de los resultados propuestos” (Rodríguez & Gómez Bravo, 1991, p.63).

Stoner (1996). Citado por Téran Varela & Irlanda (2011, p.103) argumenta que la productividad: “Es la eficacia con que funciona el sistema de operaciones. Indica el grado de eficiencia y competitividad de su departamento. Es la razón entre producción e insumos. Cuanto más alto sea el valor numérico de dicha razón, mayor será la productividad. Tanto el nivel de una razón de productividad para un periodo dado, como la comparación con otras razones en el tiempo constituyen medidas importantes. El nivel en un momento cualquiera mide la eficiencia de las operaciones en dicho momento. Las comparaciones de las razones en el tiempo miden el aumento o disminución de la productividad”

“Se entenderá por productividad la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados”... (Téran Varela & Irlanda, 2011, p.103).

“En tal sentido, la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez del grado en que aprovechan los recursos utilizados”... (Rodríguez & Gomez Bravo, 1991, p.32).

“La productividad de cualquier factor, según los libros de texto estándar, se refiere a la relación entre el valor de lo producido y la cantidad de insumos empleados en esa producción” (Chacaltana & Yamada, 2009, p.40).

Es decir la productividad es un factor numérico que deriva del resultado operacional entre producción total y el uso de los recursos entiendo por recursos insumos, mano de obra, tiempo disponibles en la empresa, obtenido al final de un tiempo determinado.

Anteriormente lo expuesto se considera para fines de esta investigación a la productividad como aquel indicador de eficiencia, de tal modo que si no se alcanzan los niveles de productividad esperados y acordó a los objetivos y metas de la empresa en cuestión se consideran ineficiencias existentes dentro del proceso administrativo dado que no se utilizan los recursos al máximo dentro de la organización, por tanto baja la productividad, recae en la eficiencia y finalmente se generan anomalías, desperdicio de tiempo y recursos.

En general se conceptualiza la palabra eficiencia con el hecho de aprovechar los recursos. Esta definición se ve enfocada en dos vertientes, la primera señala que se es eficiente tomando en cuenta la cantidad de recursos utilizados y la estimación de la cantidad de recursos que sería utilizado. En segunda instancia se encuentra crear productos mediante el aprovechamiento de los recursos. Pese a ello ambos conceptos no toman en cuenta la cantidad producida ni la calidad de dichos

productos por lo que realmente solo es una parte del concepto integro de productividad (Rodriguez & Gomez Bravo, 1991).

Chacaltana & Yamada (2009, p.40) Coincide al exponer... “los desarrollos más recientes indican que no siempre es posible producir más al menor costo, sin comprometer el tema de la calidad de lo producido, y hacer esto, se involucra también el tema de calidad del empleo. Por tanto, los conceptos más modernos de productividad indican que no solo se trata de producir más, sino de producir mejor”

“En la medida en que se mejora la eficiencia en el uso de los factores de la producción, existe la posibilidad de aumentar tanto los ingresos del capital como las remuneraciones de los trabajadores.

Es por ello que se vuelve necesario conocer y cuantificar el comportamiento de la productividad de ambos factores”. (INEGI, 2015, p.IX)

No obstante Chacaltana & Yamada (2009) determinaron que existe un vínculo totalmente asimétrico entre las variables de productividad y salarios ya que independientemente de que la productividad aumente los salarios no lo hace de manera proporcional, por otra parte si la productividad cae lo harán en mayor medida los salarios, los salarios pueden llegar a subir pero lo hacen lentamente. Esto probablemente puede ser causado por diversos agentes externos a ambas variables.

En un estudio realizado en Perú fue desarrollada una cadena causal donde:

- Empresas productivas proveen mejores condiciones laborales a sus empleados
- Incrementa la productividad
- El costo laboral unitario disminuye
- Aumenta la calidad del mercado de trabajo
- Por tanto se incrementa la competitividad de la economía

Posteriormente define productividad de la siguiente manera “es un indicador que no solo tiene que ver con la economía, sino también con variables sociales, como por ejemplo la pobreza, y el desarrollo humano”. (Chacaltana & Yamada, 2009, p.37)

### **2.2.2 Productividad laboral**

“La productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país”. (INEGI, 2015, p.1)

Chacaltana & Yamada (2009, p.40) citan a McConnell et al., (2003) en la siguiente expresión “En el caso de la productividad del trabajo, es la relación entre la producción y el volumen del factor trabajo empleado”.

Ambos conceptos coinciden en aseverar que la productividad laboral o del trabajo es el factor resultante entre la producción y el trabajo empleado durante el proceso.

No obstante durante dicho proceso existe el factor humano el cual es pieza fundamental del correcto funcionamiento productivo. El factor humano no siempre resulta ser el elemento más apreciado, sin embargo diversas investigaciones lo colocan como pieza clave en la competitividad de una empresa ya que lo ligan con los niveles de productividad que puede llegar a originar un empleado en su lugar de trabajo, de igual manera si este elemento como parte de la organización no cuenta con las condiciones propicias para desarrollarse dentro de la empresa puede ocasionar baja productividad y desencadenar una serie de ineficiencias tanto productivas como administrativas.



Bajo el entendido de la importancia del estudio de la productividad como indicador de deficiencias en procesos administrativos cabe mencionar su relación con el factor más importante dentro de la empresa ; el factor humano.

“Debido a que en toda organización, el recurso humano es el elemento principal del proceso productivo, es necesario que las empresas apliquen programas de incentivos que motiven al personal a llevar a cabo sus tareas diarias, además de optimizar los recursos de la empresa para obtener una alta productividad” (Olvera Zapata, 2013, p.3).

Olvera Zapata (2013, p.10) también menciona “Los factores Motivacionales o satisfactorios tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria”

Vargas Téllez (2008) y Cequea & Rodríguez Monroy (2012) menciona que existen diversos estudios que avalan la relación entre la satisfacción de los trabajadores con la productividad, indicando que esta puede aumentar y repercutir en beneficios para la empresa, sin embargo las situaciones contrarias a ello podrían repercutir en una baja productividad generando deficiencias en el área encuestada.

“La productividad no sólo depende del uso de la tecnología y de los recursos por parte de la organización, sino de las habilidades y destrezas de los individuos y de su motivación; es decir, su talento para desempeñar el trabajo, así como también del ambiente de trabajo presente en la organización (clima laboral, calidad de vida, cultura, liderazgo, entre otros). Estas afirmaciones permiten asegurar que las organizaciones pueden mejorar los indicadores de productividad de sus productos o servicios a través de las personas que trabajan o conforman la organización”. (Cequea & Rodríguez Monroy, 2012, p.122).

Pese a ello el crear ambientes positivos para los empleados no es una tarea sencilla para la organización ya que la materia de investigación es demasiado amplia y ocurren problemas para “objetivar” sus resultados (Vargas Téllez, 2008, p.152). En su investigación Vargas Téllez (2008) logra determinar la relación entre clima organizacional →satisfacción laboral→ productividad, donde la relación que establecen los jefes con sus colaboradores es un factor determinante en la cadena laboral.

### **2.2.3 Índices de productividad laboral**

La productividad es un factor determinante en el éxito de cualquier empresa por ello es importante medirla y considerarla a lo largo del tiempo de vida de la empresa y realizar periódicamente comparativos para identificar aquellas áreas de oportunidad existentes en la organización. Para lograrlo se deben identificar los indicadores de productividad y mejorar todos los aspectos que convengan a la empresa para mejorar su funcionamiento, ya que el ignorar estos indicadores podrá generar a la corporación deficiencias administrativas, productivas y sin duda severa reflejado en los costos y pero aun en el desempeño de los empleados.

Para Téran Varela & Irlanda (2011) los índices de productividad son:

- Eficiencia
- Eficacia
- Insumos
- Procesos
- Producto
- Metas
- Rendimiento

“Menciona que Existen dos procedimientos para cuantificar la productividad:

El método más común es aquel que relaciona la cantidad de producto obtenido o vendido con el número de horas trabajadas durante un periodo determinado, ya sea

en una unidad productiva, en un sector de actividad económica o en un país. Si se prefiere, o si las características de la actividad lo exigen, esta medición puede realizarse también relacionándola con las cantidades Vendidas” (Téran Varela & Irlanda, 2011, p.104).

Productividad laboral =Producción / Horas trabajadas

Productividad laboral =Ventas / Horas trabajadas

También es posible medir la productividad mediante la relación entre la cantidad de producto que fue vendido y en número de empleados que fueron requeridos para lograrlo

Productividad laboral =Producción / número de trabajadores

Productividad laboral =Ventas / número de trabajadores

“La medición más sencilla de la productividad laboral se da cuando existe un establecimiento, una empresa o una industria con un sólo producto. En ese caso, la productividad laboral se expresa en unidades de ese único producto, ya sea por hora trabajada o por trabajador. Esta medición resulta relativamente sencilla, como pueden ser las toneladas mensuales producidas por persona ocupada o el número de unidades físicas por hora trabajada”. (INEGI, 2015, p.1)

Para utilizar ambos métodos será necesario tomar en cuenta un periodo de tiempo determinado y evaluarlo con otra empresa del mismo periodo o con la empresa misma caso de estudio en el mismo periodo del año anterior y así comparar los resultados.

La evaluación puede llevarse a cabo por departamentos, áreas de trabajo, sectores, productos etc. La empresa dependiendo el giro tendrá la flexibilidad de analizar su productividad de la forma que le sea más útil para posteriormente aplicar

procedimientos de mejora o corregir aquellas deficiencias existentes en el desarrollo productivo de la organización.

#### **2.2.4 Índices de productividad económica de los empleados**

Según Torres Ordóñez (2005), citando al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, (1990). Algunos indicadores de productividad laboral son:

a) Valor de la producción a precios constantes / total de horas de trabajo incorporadas

Se entiende por valor de la producción al número efectivo de las ventas entre las horas trabajadas necesarias para lograr a término dicha producción. El resultado obtenido será un promedio el cual debe ser comparado para futuras mejoras ya sea en la misma empresa o contra empresas del mismo giro.

b) Total de ingresos / número de empleados equivalentes

Esta medida identifica la participación de cada uno de los trabajadores, ya sea de tiempo completo o parcial, en la obtención de ingresos de la empresa el resultante será la contribución que cada empleado está generando a la organización, este valor puede ser comparado entre cada uno de los integrantes de la organización e identificar cuales están siendo más eficientes y porque y partir de ahí establecer mecanismos de optimización de tiempos en la empresa.

c) Valor agregado a precios constantes / número de empleados equivalentes

“Considerando el valor agregado como la contribución económica de la organización al producto interno bruto, correspondiente a los ingresos netos por ventas menos el costo de los bienes y servicios adquiridos en el mercado requeridos para sus procesos de transformación” Guerin-Wils, (1992), citado por Torres Ordóñez (2005, p.166) y dividiendo entre el número de empleados requeridos para dicho

procedimiento, sin embargo dado que el valor agregado es parte del PIB es un indicador económico de utilidad para la industria y la economía nacional más que individual de la empresa.

d) Valor agregado / costos laborales

e) Utilidad operacional / costos laborales

“Estos indicadores de productividad tienen la ventaja de ser medidas sencillas, fáciles de obtener y comparables con otras empresas del mismo sector.

Sin embargo, por ser medidas globales de productividad, incorporan la contribución de otros factores diferentes al capital humano como la infraestructura tecnológica de la empresa”. Walker, (2002). Citado por Torres Ordóñez, (2005, p.167)

### **2.3 Compromiso Organizacional**

“El compromiso organizacional es uno de los mecanismos que posee la dirección de una institución para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, la cual existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes” (Dominguez Aguirre, et al., 2013, p.62).

Torres Silva & Díaz Ferrer, (2012), Consideran al compromiso organizacional como aquel grado en el que el empleado se identifica con respecto a su organización, al igual como el deseo de continuar involucrándose de manera activa en ella, argumentan que se puede considerar como “lealtad del empleado”

“Pese a que se han propuesto múltiples definiciones del compromiso, todas coinciden en señalar que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización” (Salvador Ferrer, 2005, p.316).

Para Montoya (2014, p.19) “el compromiso organizacional en las compañías es importante porque tiene consecuencias respecto al desempeño laboral, el tiempo de permanencia y la rotación del personal. De manera, que determinar el nivel de compromiso de una organización permite tomar decisiones idóneas y crear herramientas eficaces para fidelizar y retener al trabajador”.

Expuesto lo anterior el compromiso organizacional se entiende como el sentir de pertenencia que posee un empleado respecto a su empresa independientemente de la remuneración que este puede recibir, de tal forma que puede ser un factor determinante en el desempeño laboral de todo empleado.

Para Salvador Ferrer, (2005), la clave para conseguir que el empleado se comprometa con su empresa que por ende sentara las bases de un servicio perfecto es la implicación de todas las personas, esto a su vez se verá reflejado en la aceptación de valores, metas, y creencias que conjuntamente serán realizados por todos los integrantes de la organización con el firme propósito de continuar siendo parte de la organización misma.

En la actualidad la competencia representa un factor indispensable en cualquier organización, y buscar cualquier ventaja sobre el resto es una oportunidad que no puede ser desaprovechada, el compromiso organizacional sin duda es un área de oportunidad que representa una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

El compromiso organizacional es aquel grado de identificación que existe entre el empleado así como con la organización (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2000) (Sifuentes , Ortega, & González, 2012) (Salvador Ferrer, 2005).

También se conoce como la percepción que tiene el trabajador con respecto al reconocimiento que ejerce la empresa al valorar sus contribuciones, esta percepción aumento el apego que tiene el empleado con la organización de esa manera el trabajador valora a la empresa y toma como propios sus valores y normas (Tejada Tayabas & Arias Galicia, 2005). Para Sifuentes et al., (2012) Un fuerte compromiso

organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización.

“El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización”. (Bayona, et al., 2000, p.3)

Para Montoya (2014, p.19) “El compromiso organizacional en las compañías es importante porque tiene consecuencias respecto al desempeño laboral, el tiempo de permanencia y la rotación del personal. De manera, que determinar el nivel de compromiso de una organización permite tomar decisiones idóneas y crear herramientas eficaces para fidelizar y retener al trabajador”.

Se entiende por compromiso organizacional el sentido de pertenencia que posee un empleado respecto a su empresa independientemente de la remuneración que este puede recibir, de tal forma que puede ser un factor determinante en el desempeño laboral de todo empleado. “En la medida en que exista mejor congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa, es más fácil que se produzca el compromiso (Cohen, 2009)” (Ruiz de Alba, 2013, p.69).

Para Salvador Ferrer, (2005) la clave para conseguir que el empleado se comprometa con su empresa que por ende sentara las bases de un servicio perfecto es la implicación de todas las personas, esto a su vez se verá reflejado en la aceptación de valores, metas, y creencias que conjuntamente serán realizados por todos los integrantes de la organización con el firme propósito de continuar siendo parte de la organización misma.

### **2.3.1 Importancia del compromiso organizacional**

“El éxito de la organización se mide con base en sus resultados y en la calidad de la vida laboral que fomenta” (Chiavenato, 2009, p.370).

La importancia de identificar la presencia del compromiso organizacional por parte de los empleados de la organización se observa en distintas facetas sin embargo todas recaen en pérdidas económicas.

La falta de compromiso conlleva, desinterés, ausencia, rotación de personal, mala calidad laboral, baja productividad, ineficiencia, por tanto grados de reducción de competitividad. “Estudios recientes han encontrado que las facetas afectiva y normativa del CO se correlacionan positivamente, y ambas aparecen como predictores de comportamientos organizacionalmente positivos, incluyendo aumentos en la calidad del trabajo, satisfacción laboral, permanencia y asistencia” (Meyer y cols., 2002).citado por Omar & Florencia (2008, p.360). “Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994)”. Citado por Claire & Borth (2004). Se considera además que aquel personal comprometido de manera afectiva está sometido a menores niveles de estrés, por ende tiene mayor control a asimilar todo lo que este puede repercutir en su desempeño laboral (Cabrera & Urbiola , 2012).

Desde el área económica el carecer de compromiso organizacional apunta a personal poco interesado por tanto rotación de personal que a la vez genera gastos en selección y capacitación de personal nuevo, operativamente desperdicio de recursos, tiempos muertos, rendimiento mediocre, baja productividad, pérdida de clientes, disminución de la competitividad. “Las pruebas aportadas por la investigación en este tema, indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización” (Claire & Borth, 2004, p.1). Por tanto, incremento en los costos y decremento en ingresos.

“Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de ser una de las alternativas más eficaces para la consecución



de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional (CO) radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización” (Omar & Florencia, 2008, p.358).

### **2.3.2 Dimensiones del compromiso organizacional**

Adicional al concepto general de compromiso organizacional se encuentran conceptos específicos del mismo apegados a diversos sentimientos existentes en el personal de recursos humanos, básicamente se conocen tres componentes del compromiso; aquel apego afectivo a la organización, aquellos costos asociados al trabajador que surgen al dejar la empresa y finalmente la obligación de pertenecer en la misma (Claire & Borth, 2004).

#### *El compromiso afectivo*

El compromiso afectivo se define como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización (Omar & Florencia, 2008). Se adquiere como resultado del cumplimiento que la empresa demuestra a las necesidades y las expectativas que el trabajador tiene hacia con ella, es así como se refleja la lealtad que el empleado mantiene por la organización (Sifuentes, et al., 2012).

Dentro de este apartado se dan a conocer tres conceptos que complementan al compromiso afectivo:

Identificación: asemejar las metas de la organización, mantener sus creencias, objetivos, políticas etc.

Membresía: ser parte de la empresa y sentirse parte de ella

Lealtad: tener la firme convicción de defender a la empresa mediante acciones dirigidas (Claire & Borth, 2004).

Sin duda los tres conceptos antes mencionados, deben existir en aquel personal que recluta una empresa, sin embargo conseguirlos no será tarea sencilla, ya que para mantener estos factores en un empleado es necesario esforzarse por mantener al

equipo de trabajo motivado y emocionalmente presente como un integrante importante en la organización.

Bayona, et al., (2000) Definen de manera similar al compromiso afectivo el compromiso latitudinal menciona que a medida en que los empleados se sienten identificados con la organización mayores serán las probabilidades de que prevalezca en esta, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos.

La diferencia entre aquellos empleados que son parte de una empresa por deseo o por necesidad radica en el concepto mismo; el compromiso afectivo v dirigido a aquellos que quieren ser parte de la empresa por razones personas y compromiso de pertenecía hace referencia a una necesidad que bien puede ser de tipo económico o no, pero al fin de cuentas necesidad (Álvarez, 2008).

#### *El compromiso calculativo*

El compromiso calculativo es aquella decisión que concibe el empleado entre dejar o no su lugar de trabajo actual, determinada por los costos generados tras abandonarlo (Omar & Florencia, 2008), también puede ser considerado como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha logrado durante el tiempo laborado en la empresa como su antigüedad o logros. Por esa razón en aquellos estados con altos índices de desempleo se considera bajo el nivel de compromiso de continuidad (Vandenherdhe, 1996) citado por Sifuentes , et al., (2012).

“Por otra parte, se puede tratar de conseguir que los individuos se deban a la organización en base a sus propios intereses (compromiso de continuidad); pese a ello si los costos de abandonar la organización fueran muy elevados debido a políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio, u otras políticas de gestión de Recursos Humanos, los individuos tenderán a permanecer en ella manteniéndose de nuevo a las capacidades colectivas dentro de la misma como sustento de las ventajas sostenibles y duraderas que la organización hubiera sido capaz de conseguir” (Bayona et al., 2000, p.4).

El compromiso de continuidad puede ser influenciado efectivamente por la organización ya que si esta conoce a sus empleados y entiende cuáles son sus necesidades laborales como por ejemplo, un buen salario, reconocimiento, flexibilidad, en fin, este dependerá de cada empleado y será tarea del administrador en recursos humanos el detectarlo e implementarlo para su equipo de trabajo, siempre y cuando este dentro de las posibilidades de la empresa por ende se generara un beneficio a la misma.

### *El compromiso normativo*

El compromiso normativo es la obligación que cree tiene el trabajador de continuar laborando en la empresa (Omar & Florencia, 2008). Comparado con el compromiso afectivo es distinto querer pertenecer a la empresa por sentimiento o emociones que se generan en el empleado al sentirse identificado con la organización al contrario de sentirse obligado a la misma dado aquellas cosas que le ha proporcionado su empresa pero que no lo hace de manera intrínseca, sino como una obligación de corresponder a la empresa por todo aquello que le ha brindado. No obstante esta obligación puede ser promovida tanto de manera positiva como negativa por parte de los directivos de la organización.

Un empleado con un elevado compromiso normativo será incondicional a la empresa al momento de desarrollar un nuevo proyecto, sin embargo esto no quiere decir que lo hará con la misma motivación, dedicación o entusiasmo en comparación con un trabajador con un amplio compromiso afectivo, pero si con la garantía que estará presente en todo momento (Sifuentes et al., 2012).

Este concepto refiere a las razones por las cuales un trabajador no abandona a la empresa y es incondicional a ella, independientemente del tiempo laborado, está asociado con el desarrollo personal que ha obtenido el sujeto empleado y que considera le debe a su empresa, por ello es leal a pertenecer a ella y a continuar laborando. No obstante las razones por lo cual lo retienen como parte de la empresa

son tanto por las ventajas proporcionadas por la empresa como por aquellas variantes internas que presenta el trabajador el cual ha volcado en su lugar de trabajo tanto como para ser incondicional.

“El compromiso normativo ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar” (Morrow 1993). Citado por (Bayona, et al., 2000, p.6)

### **2.3.3 Impacto del compromiso organizacional en las ineficiencias administrativas**

En un entorno competitivo independientemente del tipo de organización en la que se trabaje, existirán áreas de oportunidad, entiéndase por áreas de oportunidad a aquellos detalles persistentes dentro de la empresa los cuales pueden ser mejorados. Un enfoque particular es el compromiso organizacional ya que como se menciona anteriormente la presencia del compromiso puede ocasionar resultados tanto positivos como negativos, estos resultados sin duda pueden ser canalizados por el departamento de recursos humanos para las mejoras empresariales.

La relación entre el compromiso organizacional y las ineficiencias administrativas existen dado todos aquellos imperfectos que surgen tras mantener en las filas de la empresa a personal con un bajo compromiso organizacional que a su vez genera, desinterés, ausentismo, rotación de personal, por tanto desperdicio de recursos, gasto en capacitaciones, baja productividad, en fin, una reacción en cadena que repercute directamente en gastos económicos para la empresa.

“Asimismo, muchos autores lo catalogan como un indicador que ayuda a trabajar en la rotación del personal, en el ausentismo y en el buen desempeño de los trabajadores (Mathieu & Zajac,1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter &Steers, 1982). Así, el conocimiento a profundidad del compromiso organizacional se vuelve

fundamental, ya que ello permite identificar y abordar áreas problemáticas en las empresas; así como también, determinar la percepción de los trabajadores en sus respectivos centros laborales”. Citado por Montoya, (2014, p.8)

En 2001 fue realizado un estudio por la consultora en recursos humanos Hay Group donde se realizó una entrevista a empleados de 330 empresas analizando su nivel de compromiso y satisfacción del área gerencial, profesional, administrativa entre otros, el estudio arrojó que uno de cada tres empleados dejaron su empleo antes de dos años, las principales razones son las siguientes:

1. Uso de aptitudes y habilidades.
2. Habilidad de la alta gerencia.
3. La dirección de la empresa.
4. Oportunidades desarrollo.
5. Oportunidad de aprender nuevas habilidades.
6. Capacitación y orientación por parte del propio supervisor.
7. Sueldo.
8. Capacitación.

El estudio identifica como principal razón para abandonar el trabajo antes de dos años es el hecho de no existir desarrollo dentro de la empresa, posteriormente porque no tiene una buena relación con sus jefes, es decir, no abandonan a la empresa en si sino a los jefes inmediatos.

“El informe muestra que el personal de venta es, generalmente, el menos comprometido.

El 38% de ellos planea irse en dos años, seguidos por los administrativos, trabajadores de información y tecnología, empleados por hora y profesionales. Los gerentes, en cambio, son los más comprometidos. Solamente el 11% afirma que se iría en los próximos dos años” (Martínez Caraballo, 2007, p.85).

Un empleado pasa un tercio de su vida productiva dentro de una organización, por tanto, todos aquellos factores que afectan al individuo pueden repercutir en su desempeño laboral, el compromiso organizacional, surge de la manera de pensar y actual del individuo, este a su vez, está relacionado estrechamente con su mundo psicoafectivo, por tanto un entorno conflictivo en lo afectivo, no solucionado, se verá reflejado en la organización (Torres Silva & Díaz Ferrer, 2012, p.87).

Una investigación realizada en España (2013) al sector hotelero con un total de 750 entidades concluye que de los factores analizados los que tienen mayor correlación con el compromiso son: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia.

“La Conciliación Trabajo y Familia es el cuarto factor con impacto sobre el compromiso En cuarto lugar, una conclusión importante es la correlación positiva que tiene la Conciliación sobre el Compromiso. Potenciar este factor puede tener también mayor costo económico” (Ruiz de Alba, 2013, p.80). Reforzando lo expuesto por (Torres Silva & Díaz Ferrer, 2012).

### 3. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

#### 3.1 Descripción del caso de estudio

Con fines académicos se realizó un acercamiento con la empresa distribuidora de autos nuevos marca NISSAN de la ciudad de La Paz B.C.S, dada su alta participación en el mercado local con la venta de unidades particulares. A continuación se describe a detalle la empresa en cuestión.

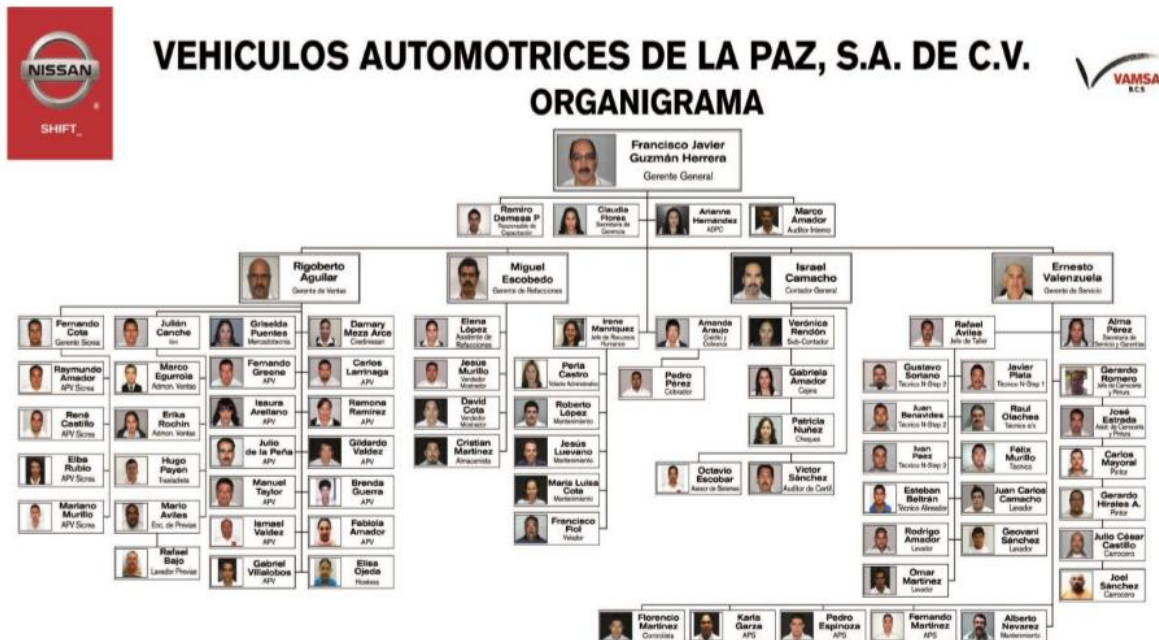
##### 3.1.1 Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa: Vehículos Automotrices de la Paz S.A. de CV. ; Concesionario autorizado de la marca Nissan.

Ubicación: Boulevard 5 de Febrero No. 1050 /Entre Josefa Ortiz Y Héroes de Independencia, Colonia Centro, C.P. 23000, La Paz B.C.S.

Concesionario autorizado dedicado a la venta y servicio de automóviles marca Nissan.

##### 3.1.2 Organigrama



### **3.1.3 Descripción de la empresa**

Vehículos Automotrices de La Paz S.A. de CV., integrante del grupo VAMSA autorizado por Nissan Mexicana S.A de C.V., abrió sus puertas para brindarle una mejora en atención al cliente y servicio en 1986.

Grupo VAMSA cuenta con 6 agencias ubicadas estratégicamente a nivel nacional, logrando abarcar mercados de gran potencial y mejorando los índices de ventas para Nissan, lo cual nos hace el grupo automotriz más fuerte e importante de México

En VAMSA Baja California Sur se ofrece lo mejor de Nissan, destacándose como una de las mejores empresas en comercialización de unidades nuevas, refacciones, accesorios y mantenimiento de vehículos de la marca Nissan.

La agencia cuenta con las más modernas instalaciones de la marca a nivel nacional, por lo que se han hecho acreedores a posicionarse dentro de las primeras 10 distribuidoras más importantes del país, obteniendo diversos premios desde 1999 como Desempeño Integral al Distribuidor, y el más reciente el NSSW 2004 (Nissan Sales and Service Way) premio otorgado sólo a los mejores distribuidores de calidad en servicio al cliente en las áreas de ventas, servicio, refacciones y finanzas a nivel mundial (Nissan Vamsa La Paz).

El principal objetivo de la empresa es colocarse por encima de sus competidores en cuanto a venta de vehículos, ofreciendo calidad y servicio. La agencia NISSAN está dividida por cuatro departamentos, fuerza de ventas, administración, refacciones y servicio uniendo fuerzas para permanecer en el mercado y ser los numero uno.

### **3.1.4 Misión**

Ofrecer productos y servicios de alta calidad con personal certificado y satisfecho con su trabajo para obtener la máxima satisfacción del cliente comprometido con el medio ambiente.

### **3.1.5 Políticas de calidad**

En Grupo VAMSA, nos comprometemos a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, mediante la capacitación y el desarrollo de un equipo humano que otorgue



valores agregados en cada uno de los procesos que se vean reflejados en una mejora continua.

## **3.2 Tipo de metodología de investigación**

### **3.2.1 Tipo de investigación**

La investigación en cuestión se llevo a cabo mediante un estudio descriptivo analítico, debido a que la información recolectada es para fines didácticos obtenidos a partir de la investigación de una empresa en cuestión como caso de estudio, el método que se utilizo fue hipotético deductivo ya que a través de observaciones realizadas se planteo un problema, este a su vez llevo a un proceso de inducción que permitió formular la hipótesis.

El documento fue elaborado mediante una investigación de tipo pura o básica ya que se indaga en nuevos conocimientos y aumenta la teoría acerca del tema de interés y genera una opción entre tantas nuevas fuentes de información.

### **3.2.2 Instrumentos**

En el proyecto de investigación se identificó el grado de compromiso organizacional que presenta el personal de la agencia Nissan, para ello se recurrió a la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen previamente validada y ampliamente estudiada por su utilidad, para determinar el grado de compromiso organizacional que presenta el personal del área de ventas.

La herramienta de Meyer y Allen está compuesta por 18 ítems en idioma inglés, y están divididos por tres dimensiones, 1. Compromiso afectivo, 2. Compromiso de continuidad y 3. Compromiso de normatividad sin embargo, para esta investigación se tomaran los ítems traducidos al español por Arciniega y González (2006) (Montoya, 2014). La encuesta cuenta con un total de 18 ítems los cuales son contestados en una escala de Likert del 1 al 5 donde 1 es igual a En Total desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; 4: De acuerdo; 5: En total de acuerdo.

### **3.2.3 Participantes**

La encuesta se llevo a cabo en la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV, como caso de estudio en el año 2016, en total se aplicaran 28 encuestas, solo está dirigida para el área de ventas de la empresa, estos están distribuidos en 18 vendedores y 10 personas adicionales que forman parte de la administración de ventas o parte del proceso, en total se concentran 9 mujeres y el resto en hombres, las edades varían de entre 21 a 65 años.

### **3.2.4 Validez del instrumento**

Dentro de cualquier investigación que requiera la aplicación de encuestas como instrumento de recolección de información valiosa se necesita determinar si la encuesta es de utilidad o no para la investigación, dado aquellos factores psicológicos que contiene para la medición de las variables psicométricas de que esta hecho dicho instrumento por esa razón es indispensable validar la confiabilidad de la herramienta y así confirmar que el constructo es válido y útil (Cervantes, 2005). “Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable” (Frias, 2016).

Luego de realizar la validación de la herramienta tomando en cuenta el universo antes mencionado y sin modificación alguna a la herramienta, se obtuvo un resultado del Alpha de Cronbach del:

COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL

Alpha de crounbach	0.8736267
-----------------------	-----------

Lo que arroja un resultado “bueno” considerando la herramienta válida, útil y confiable para desarrollar la presente investigación.

### 3.2.5 Procedimiento

Para la realización de las encuestas antes mencionadas, fue necesario el apoyo de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV para acceder a sus empleados, posteriormente se identificaron por medio de la división departamental de la empresa y de la observación científica a aquellas personas que pertenecen al área de ventas y a aquel personal administrativo que tienen contacto directo con el proceso mismo.

Se aplicaron un total de 28 encuestas con 18 items cada una. Dichas encuestas fueron contestadas en un aproximado de quince minutos.

Finalmente las encuestas fueron validadas por la herramienta alpha de crounbach y procesadas para su análisis.

### 3.3 Investigación participativa

En Octubre del 2016 se llevó a cabo un diagnóstico del proceso administrativo de ventas como parte de una estancia dicha información se obtuvo por medio de entrevistas al personal de ventas (asesores profesionales de ventas), de esa manera se determinó la situación interna del proceso y finalmente producir los tiempos de entrega de vehículos dado que dicha información es inexistente.

Fue curioso encontrar que la variación en tiempos relacionados con las actividades realizadas por el personal administrativo se alteraba dependiendo de la persona en este caso asesor profesional de ventas que realizaba el tramite, por la presión de

trabajo es decir la temporalidad en que se llevaba a cabo dicho trámite y la presencia de autoridades como los gerentes.

Al pasar tiempo dentro de la empresa como parte del estudio de manera vivencial con el resto de los empleados de la agencia automotriz, fue sencillo identificar los principales detonadores de ineficiencias existentes en el desarrollo del proceso administrativo de ventas los cuales serán descritos con mayor precisión en el capítulo de resultados.

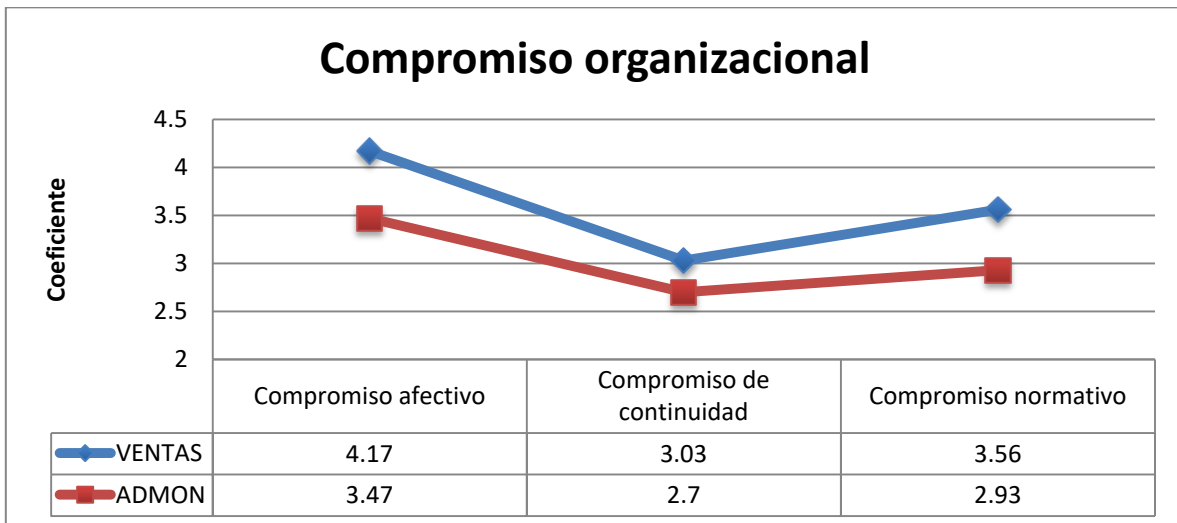
## 4. RESULTADOS

El recurso humano es uno de los pilares de la organización dada su participación en la misma, por ello conocer cómo se encuentra dentro de su entorno laboral puede ser pieza determinante entre el éxito de una empresa y su cierre, para conocer cuál es su situación de lealtad a la empresa se ha utilizado el compromiso organizacional como un indicador de pertenencia.

Luego de la aplicación de la herramienta en la empresa caso de estudio para determinar aquellos factores que generan ineficiencias en el desarrollo del proceso administrativo de ventas se encontró información relevante en cuanto a el grado de compromiso organizacional que presenta el personal administrativo y de ventas, tanto en el ámbito afectivo, normativo y de continuidad, lo cual difiere considerablemente, a continuación se presentan los resultados.

### 4.1 Nivel de compromiso organizacional

Grafico 2. Nivel de compromiso organizacional.



Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Vehículos Automotrices de La Paz SA de CV. (2016)

Se observa el compromiso organización del personal de ventas por encima del personal administrativo nótese que el coeficiente más alto es de 4.17 para el personal de ventas lo que según la escala de Likert representa un de acuerdo con la afirmación y siendo 3 el valor intermedio que se refiere a que el objeto de estudio es indiferente a la cuestión resulta ser el numero más cercano del compromiso organizacional en el personal administrativo. A excepción del compromiso afectivo que para ambos departamentos representa el mejor puntuado siendo este los motivos que los orillan a sentirse comprometidos por la empresa sobre todo el hecho de sentir que deben retribuir algo a la organización.

Sin embargo es necesario conocer a que se debe esta diferencia en cuanto a la compromiso organización donde notoriamente se encuentra más comprometido el personal del área de ventas con la organización en comparación con el personal administrativo, cabe mencionar que en capítulo cuatro se dan a conocer la discusión de dicha discrepancia.

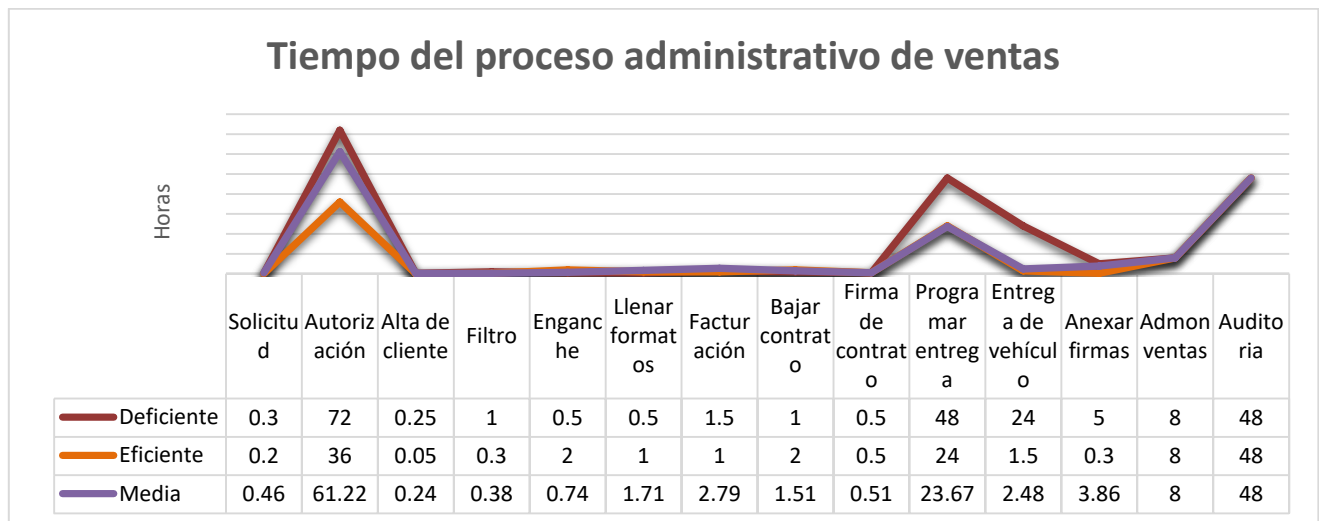
#### **4.2 Determinación de tiempos de entrega**

Para conocer al detalle si la administración del proceso administrativo estaba siendo eficiente fue necesario identificar la duración real del proceso mismo dado que en la empresa en cuestión se carecía de dicha información, a decir verdad desconocían los tiempos reales de entrega ya que estos pueden llegar a variar dependiendo el cliente pero en términos generales es importante contar con una estimación lo mas preciso posible para medir el nivel de rendimiento de entregas por el que atraviesa la organización.

A continuación se muestra una estimación realizada a partir de la experiencia de cada uno de los asesores de ventas al momento de llevar a término una venta y el tiempo que les toma en cada eslabón del proceso tiene una variación considerable lo cual puede a deberse a diversos factores uno de ellos la finalidad de esta investigación es conocer si efectivamente el compromiso organizacional puede ser

un determinante de ello, posteriormente se verá reflejado en la discusión de los resultados.

Gráfico 3. Tiempos de entrega de vehículos.



Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Vehículos Automotrices de La Paz SA de CV. 2016

Finalmente se presentan los resultados obtenidos respecto al tiempo que perciben los asesores profesionales de venta de la empresa en cuestión, para la realización correcta de una venta tomando en cuenta todo el proceso administrativo del que deben apoyarse para realizar su trabajo.

Para el diagnóstico administrativo de ventas se ha tomado en cuenta la forma de financiamiento CREDINSSAN que representa la participación mayoritaria en forma de venta de vehículos nuevos dentro de la agencia con un 56 % de penetración para el año 2015 según datos proporcionados por la persona responsable de la administración de calidad de procesos. Cabe mencionar que la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV tiene la obligación de integrar un expediente donde se contenga toda la información del cliente independientemente del tipo de financiamiento que el comprador utilice, y es labor del asesor de ventas y el equipo

administrativo del área correspondiente la correcta y pronta integración de dicho expediente, de igual manera se debe de apoyar entre departamentos para que el cliente reciba su vehículo en el mejor tiempo posible para que este resulte un cliente satisfecho.

En total el promedio que perciben los asesores de ventas que tarda todo el proceso que en los realizan diariamente dura 6 días con 12 horas, si bien puede parecer bastante tiempo, este puede variar dependiendo el tipo de venta, el tipo de vehículo y disponibilidad del cliente.

Sin embargo los focos rojos se centran al identificar el tiempo de espera del asesor que percibe el proceso administrativo de venta más eficiente en comparación de quien lo percibe considerablemente tardado, para ello como se observa en la grafica el asesor que realiza el procedimiento en menos tiempo lo hace en un total de 5 días con 5 horas a diferencia de aquel asesor que según su experiencia tarda hasta 7 días con 20 horas.

Principalmente el tiempo de espera se encuentra en la autorización por parte de CREDINISSAN, esta dependerá del trabajo de la empresa externa para realizar la viabilidad del crédito, la opción para reducir el tiempo de espera es identificar los factores que generan investigación adicional por parte de la financiera y proporcionar inicialmente documentación que evite este retardo, de igual manera la coordinación de entrega es un punto donde la espera se puede reducir si se concentran manos en el área de bodega para agilizar la llegada, previa y entrega de unidades.

#### **4.3 Impacto del compromiso organizacional en las ineficiencias administrativas**

La secuela de la investigación se observa en la diferencia de espera que existe entre cada persona que integra el área de administración que mantiene contacto directo con el proceso de venta, al completar cada etapa del proceso, es decir, la variación entre el tiempo que espera un asesor en otro por parte del personal de administrativo es considerable lo cual genera tiempos muertos, por tanto atraso en el proceso de venta y en toda la cadena del proceso mismo.



De ahí la importancia de conocer el tiempo real de entrega de un vehículo y el tiempo de espera por el que cada asesor de ventas debe atravesar en el proceso de la venta si bien en teoría este tiempo debería ser igual para todos al tratarse de un proceso sistemático no lo es del todo, y la discrepancia se ve reflejada en la productividad de operación del proceso mismo que finalmente se ve repercutida en el cliente y la organización.

En tanto mientras esté presente un bajo compromiso organizacional se verá reducida la eficiencia en la cual el personal se desarrolla en su trabajo ya que se ve comprometido el desempeño laboral.

## **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **5.1 Relación con los Objetivos de la investigación**

Los objetivos expuestos a inicios de la presente investigación son los siguientes:

General

Determinar el principal factor que genera ineficiencias en el proceso de ventas de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV.

Específicos

Identificar ineficiencias en el proceso administrativo de ventas de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV.

Determinar los principales factores para la existencia de las ineficiencias en el área administrativa de ventas de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV.

Precisar si la falta de compromiso organizacional es un factor determinante en las ineficiencias presentes en el proceso administrativo de ventas de la empresa vehículos automotrices de La Paz SA de CV.

Luego de realizar el estudio y analizar las variables pertinentes, se identificaron las siguientes respuestas a los objetivos planteados:

En la empresa caso de estudio se identificaron como principales ineficiencias del proceso administrativo las siguientes:

1. Tiempos muertos
2. Retraso de entregas de vehículos
3. Falta de documentación
4. Exceso de filtros administrativos
5. Desperdicio de recurso de oficina (papelería)

Como se muestra las ineficiencias encontradas en el proceso de la empresa caso de estudio existen porque que esto no es del todo eficiente “Las pruebas aportadas por la investigación en este tema, indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización” (Claire & Borth, 2004, p.1).

Al instante de incumplir con los tiempos de entrega, armado de expediente y el desperdicio de recurso tanto en tiempo como en material de trabajo se está comprometiendo de manera negativa el procedimiento administrativo tanto con los objetivos como con las metas de la organización, en este caso la satisfacción de cliente puesto que es su misión como organización, por tal motivo se es ineficiente. “Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo” (Chiavenato, 2009, p.13). Como prueba del estudio no se está cumpliendo con ninguna de las definiciones antes expuestas.

La productividad de la agencia además de la tecnología y los recursos depende de las habilidades que cada uno de los empleados mantenga, la motivación que presenten y su talento para desempeñar su trabajo (Cequea & Rodríguez Monroy, 2012). De ahí la importancia de contar con el personal correcto en cada área para desempeñarse de manera optima. Ya que a medida que aumenta el compromiso de los empleados también lo hace el desempeño organizacional. (Wayne, 2013).

El desinterés, mala calidad laboral, baja productividad, ineficiencia, son resultado de una falta de compromiso con la organización. Ya que estudios señalan que tanto el compromiso organizacional afectivo como normativo mantienen una correlación tanta positiva con productores del comportamiento organizacional tanto en aumentos en la calidad del trabajo, satisfacción laboral, permanencia y asistencia” (Meyer y cols., 2002).citado por Omar & Florencia (2008) adicional a ello el desempeño de los empleados están directamente relacionados con los objetivos de una organización. Por lo tanto, la iniciativa de participación de los empleados tiene un impacto directo en la productividad de la organización” (Kowshika, 2016, p.51).

Todas aquellas áreas problemáticas dentro de la empresa pueden ser identificada y abordadas a partir del estudio del compromiso organizacional ya que influye en el buen desempeño de los trabajadores. (Montoya, 2014)

Aquellos factores que incrementan la presencia de ineficiencias en proceso administrativo dado el desempeño laboral son:

1. Falta de compromiso organizacional
2. Presión laboral
3. Falta de coordinación
4. Exceso de burocracia
5. Carga de trabajo

Dentro de los factores que existen dentro de la agencia que promueven las ineficiencias administrativas se consideran de igual manera relevantes para el funcionamiento de la organización pero el compromiso organizacional forma parte de una larga cadena desencadenante del desempeño laboral, en tanto para en concordancia con Montoya (2014, p.19) “el compromiso organizacional en las compañías es importante porque tiene consecuencias respecto al desempeño laboral, el tiempo de permanencia y la rotación del personal. De manera, que determinar el nivel de compromiso de una organización permite tomar decisiones idóneas y crear herramientas eficaces para fidelizar y retener al trabajador”.

Es tal el tiempo que el empleado pasa en la organización que no es extraño encontrar que todos los acontecimientos que generan descontento al mismo, repercutirán en su desempeño, por tanto un entorno conflictivo en lo afectivo, no solucionado, se verá reflejado en la organización (Torres Silva & Díaz Ferrer, 2012).

“Las pruebas aportadas por la investigación en este tema, indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización” (Claire & Borth, 2004, p.1). De tal manera las ineficiencias presentes en el proceso administrativo de ventas de la empresa caso de estudio tiene relación con la falta de compromiso organizacional de su personal administrativo

En cuanto la falta de coordinación del trabajo en equipo según la observación se debe a la marcada separación de departamentos que existe en la empresa Olvera Zapata (2013, p.13) cita “Según Adams cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias se produce una situación de inequidad. Este sentimiento crea tensión”. Probablemente por ello aquel personal administrativo se siente en descontento tanto por la diferencia que existe entre la carga de trabajo del administrativo y el personal de ventas dado que se manejan horarios semejantes y responsabilidades semejantes mientras que los primeros pueden llegar a ganar considerablemente menos en comparación con el personal de ventas.

Según Martínez Caraballo, (2007, p.85). el personal de ventas es, generalmente, el menos comprometido, seguidos por los administrativos. Sin embargo en los resultados arrojados en el presente estudio se detecto lo opuesto dado que el personal de ventas se encuentra más comprometido que el personal administrativo.

El exceso de burocracia surge tras el desempeño demostrado ya que cada vez se colocan mas filtros dentro del procedimiento puesto que no brindan a los empleados plena confianza de que están realizando las actividades e manera correcta cabe recordar que los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994)”. Citado por Claire & Borth (2004).

La presión de la carga de trabajo es un desencadenante del estrés laboral y por tanto del desempeño del trabajador sin embargo se considera además que aquel personal comprometido de manera afectiva está sometido a menores niveles de estrés, por ende tiene mayor control a asimilar todo lo que este puede repercutir en su desempeño laboral (Cabrera & Urbiola , 2012). De tal forma que la presión de la alta gerencia o la carga de trabajo no debería ser un desencadenante de baja eficiencia si el empleado estuviera comprometido con su empresa.

Sin duda según tras la experiencia surgida a partir del presente estudio y la recopilación de estudios realizados en cuanto al compromiso organizacional, este es un factor determinante en la aparición de deficiencias en procesos del tipo administrativo.

El compromiso de los empleados mantiene una correlación negativa en cuanto a al apartado de calidad (referente a los defectos dentro de la producción) (Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, & Blue, 2016) ya que la falta de compromiso genera una asimetría entre el trabajador y las metas y objetivos de la organización y se pierde el grado de identificación que existe entre el empleado y la empresa (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2000) (Sifuentes, Ortega, & González, 2012) (Salvador Ferrer, 2005). La falta de compromiso organizacional genera una serie de factores detonantes de deficiencias es decir:

La falta de compromiso organizacional genera una serie de factores propicios para la aparición de ineficiencias del tipo administrativo, a menor compromiso organizacional se genera un pobre desempeño laboral, tanto por desinterés como por la presión ejercida al personal administrativo en comparación del personal de ventas donde se observa una clara desintegración de equipos de trabajo, ya que no se está trabajando de acuerdo a las metas ni a los objetivos de la organización.

Independiente mente del factores encontrados en este estudio como generadores de ineficiencias administrativas, el decremento del compromiso organizacional puede ser un factor determinante ya que tiene un impacto directo en el desarrollo de trabajos eficientes y del desempeño laboral, al igual de mantener injerencia con aspectos como control de estrés, tanto por la presión laboral como con factores internos del individuo en la aparición de inconformidades personales con el trabajo sobre la inequidad laboral que perciben.

Se comprueba como afirmativa la hipótesis antes planteada, ya que el compromiso organizacional es un factor fundamental en el desarrollo de la empresa por

consecuencia también lo es tanto en la eficiencia como en las ineficiencias que se puedan presentar dentro de la misma

## **5.2 Importancia de la investigación**

El recurso humano es el elemento medular en el proceso productivo por ello su estudio es fundamental para el desarrollo de cualquier negocio.

La importancia de estudiar este tema radica en la calidad de trabajadores a los que toda empresa debe aspirar, y debe estar concentrando esfuerzos para lograrlo, ya que es el principal consumidor interno de cualquier organización y a medida que este se encuentre en concordancia con la empresa es decir en pleno conocimiento de las metas y objetivos de su organización, será mayor la retribución labora que este genere, sin lugar a dudas “El éxito de la organización se mide con base en sus resultados y en la calidad de la vida laboral que fomenta” (Chiavenato, 2009, p.370). por tanto la unidad de trabajo será la única responsable de fomentar en su recurso humano aquellas herramientas tanto económicas como motivacionales para mantener un personal comprometido. Es así como la lealtad del cliente, productividad y rentabilidad se verán aumentadas en tanto la rotación de empleados, accidentes de seguridad de los empleados, absentismo, Incidentes (mortalidad y caídas) y calidad (defectos) se verán disminuidos. (Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, & Blue, 2016).

En un ámbito empresarial tan competitivo donde cada vez son más complicadas las maneras de entablar un relación con los clientes es indispensable generar un ambiente de comunicación con ellos y mantenerse dentro del gusto de los consumidores el mayora tiempo posible, ya que el costo por adquirir nuevos clientes es mayor que el intentar mantenerlos satisfechos, en tanto que mejor manera que comenzar a desarrollar áreas de oportunidad internas que se puede optimizar con el menor costo posible al mantener al personal laboral comprometido con la empresa ese sin duda un factor de relevancia para el éxito de la organización y su ventaja competitiva.

es necesario que las empresas apliquen programas de incentivos que motiven al personal a llevar a cabo sus tareas diarias, estos pueden ser en forma de

capacitación constante, reconocimientos, incentivos más que económicos del tipo motivacionales, además de optimizar los recursos de la empresa para obtener una alta productividad (Olvera Zapata, 2013) que al final beneficiara tanto a los empleados como a los empresarios ya que el crecer como negocio es incumbencia de todos más en la situación actual económica por la que atraviesa el país donde hay que hacer más con menos, que mejor que empezar ya.

### **5.3 Propuesta de mejora**

Son diversas las áreas de oportunidad que presentan todas las empresas, sin embargo es indispensable para el administrador determinar cuáles son las áreas tanto fuertes como débiles dentro de la empresa para crear estrategias de mejora concorde a los objetivos de la empresa misma. por tal motivo en forma de recomendaciones para la empresa es mantener un equipo de trabajo integrado, si bien a simple vista parece que mantienen buenas relaciones laborales, se noto mediante la investigación la presencia de inconformidades dentro del trabajo de cada departamento que a la larga genera una variación en el compromiso organizacional y por ende en el desarrollo eficiente del proceso de ventas, por tal caso hay que motivar y capacitar al empleado a mantenerse conforme con los puestos que desarrollan o encontrar aquellos intereses de desarrollo personal que cada uno necesita, ya que el recurso humano es clave indispensable para el éxito del negocio.

son notorias las inconformidades en cuanto a los beneficios o perjuicios de ser personal administrativo o de ventas, es decir; el personal de ventas se encuentra altamente comprometido con la empresa porque sabe que es parte de ella y si no logra los objetivos de la empresa no logra su desarrollo económico es de esa manera que esta acorde a las metas de la empresa y trabaja jornadas diferentes de trabajo así es como pueden llegar a ganar considerablemente más en comparación al personal administrativo que cuenta con estudios universitarios, al contrario del empleado administrativo que mantiene un compromiso menor ya que su objetivo principal no van en sintonía con los de la empresa ya que ellos manejan un horario fijo y solo se concentran en el independientemente del propósito de la empresa que es colocarse como el número uno en el mercado en cuanto a las ventas.



Crear una integración más allá que por departamentos y mantener capacitaciones grupales tanto laborales como de desarrollo personal sería una buena estrategia para conocer cuáles son los objetivos del personal administrativo y orientarlos hacia los de la empresa, para crear un ambiente de cooperación laboral que se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa.

#### **5.4 Aporte de futuras investigaciones**

Si bien el contenido del presente estudio marca la pauta para continuar investigando este tema por su gran relevancia, aun hay demasiados elementos entorno a el que son importantes para el desarrollo de las organizaciones. También lo es indagar adicionalmente el desarrollo de la satisfacción laboral en la empresa para saber de manera intrínseca que es lo que esta ocasionando que el empleado no se comprometa con la empresa desde su psique ya que son diversos los motivos adicionales a la parte económica.

El estudio de la relevancia real que existe entre aquellos empleados que son parte de una organización aunque no estén conformes con su salario es algo sumamente interesante ya que demuestra que existen diversas prestaciones que el trabajador está dispuesto a asumir además de las meramente económicas.

## Conclusiones

Uno de los elementos más interesantes y relevantes sin duda alguna es el personal de cualquier empresa, su estudio es valioso y por ende su cuidado lo es aún más, es pieza fundamental contar un empleados comprometido independientemente de las razones que lo orillen a estarlo, ya sea por motivos personales o el ambiente laboral que se desarrolla en la empresa la idea es propiciar mejores prácticas que repercutan en la productividad de toda empresa que la haga perdurar en el tiempo.

Tras la investigación se detecto que el compromiso organización del personal de ventas esta por encima del personal administrativo también se detecto una diferencia de espera que existe entre cada persona que integra el área de administración que mantiene contacto directo con el proceso de venta, al completar cada etapa del proceso, es decir, la variación entre el tiempo que espera un asesor en otro por parte del personal de administrativo varia independientemente de que se trate de la misma actividad.

Las principales ineficiencias del proceso administrativo son tiempos muertos, retraso de entregas de vehículos, falta de documentación, exceso de filtros administrativos, desperdicio de recurso de oficina (papelería)

Aquellos factores que incrementan la presencia de ineficiencias en proceso administrativo dado el desempeño laboral son la falta de compromiso organizacional, presión laboral, falta de coordinación, exceso de burocracia, carga de trabajo

La falta de compromiso organizacional genera una seria de factores propicios para la aparición de ineficiencias del tipo administrativo, a menor compromiso organizacional se genera un pobre desempeño laboral, tanto por desinterés como por la presión ejercida al personal administrativo en comparación del personal de ventas donde se observa una clara desintegración de equipos de trabajo, ya que no se está trabajando de acuerdo a las metas ni a los objetivos de la organización.

Sin embargo es tarea del área pertinente dentro de la empresa para implementar planes de mejora en contribuir a mantener un compromiso más arraigado dentro del

trabajador y propiciar el esparcimiento de las metas y los objetivos de la organización para mejorar sus indicadores internos.

Finalmente queda por concluir la valiosa participación que representa para cualquier entidad económica su recurso humano y lo valioso que se vuelve su estudio dada las repercusiones antes mencionadas en el que este puede inferir tanto de manera positiva como negativa, si bien existen diversas estrategias a las que pueden acceder las empresa, darle principal preponderancia a mantener un personal comprometido con la empresa repercutirá en diversos aspectos tanto administrativos como operativos ya que el mantener un personal capacitado y motivado constituye en un ahorro de recursos tanto técnicos como físicos ya que la productividad se eleva y el desperdicio disminuye, por ese grado de compatibilidad que presenta en el empleado con la empresa que lo empuja a cumplir con las metas de la organización misma, es así como ambos logran integrarse en un ambiente propicio para el trabajo y el desarrollo persona.

## **Bibliografía**

Álvarez, L. G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? Cuadernos de Estudios Empresariales , 73-88.

Anonimo. (2015). lapazedomex.com.mx. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de lapazedomex.com.mx:

[http://www.lapazedomex.com.mx/documentos\\_descargables/Plan\\_de\\_desarrollo\\_municipal.pdf](http://www.lapazedomex.com.mx/documentos_descargables/Plan_de_desarrollo_municipal.pdf)

Balasubramaniam, S., & Selvalakshmi, V. (2012). Total productivity and employee engagement . EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies , 270-280.

Banco mundial. (28 de Agosto de 2015). Obtenido de Banco mundial: <http://www.bancomundial.org>

Bayona, C., Goñi, S., & Madorrán, C. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos . Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa , 1-24.

Cabrera , L. J., & Urbiola , S. A. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas lp en Costa Rica. Gestión y estrategia , 15-28.

Carbajal, S. M., & Carbajal, Y. (2014). El sector Automotriz en el mundo y en México una revisión a los datos de producción y ventas. Economía Actual .

Cequea, M., & Rodríguez Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. Interciencia , 121-127.

Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. Avances en Medición , 9-28.

Chacaltana, J., & Yamada, G. (Septiembre de 2009). Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú. Peru, Universidad del Pacífico: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinamica del éxito en las organizaciones (2 ed.). Mexico: McGRAW-HILL.

Claire, R. M., & Borth, P. M. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad . Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología , NA.

Dominguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., & García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de Administracion , 59-70.

Fred, D. (2008). Conceptos de administración estratégica (11 ed.). México: Pearson Educación.

Frias, N. D. (15 de Noviembre de 2016). uv.es. Obtenido de uv.es: <http://www.uv.es/~friasnav/ApuntesSPSS.pdf>

Garcia Pelayo, R. Diccionario usual. Larousse.

Gobierno de Baja California Sur. (2015). Recuperado el 8 de Diciembre de 2015, de Gobierno de Baja California Sur: [http://www.bcs.gob.mx/docs/PED2015-2021\\_DIGITAL.pdf](http://www.bcs.gob.mx/docs/PED2015-2021_DIGITAL.pdf)

Harter, J., Schmidt, F., Agrawal, S., Plowman, S., & Blue, A. (2016). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2016 Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition.

IMCO. (17 de Enero de 2015). Recuperado el 20 de Abril de 2016, de IMCO: [http://imco.org.mx/videos\\_es/que\\_es\\_competitividad\\_-\\_imco/](http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/)

INEGI. (2015). Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015: Metodología . México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI. (2014). [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx). Obtenido de [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx): <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bcs/economia/default.aspx?tema=me&e=03>

Kowshika, R. (2016). Impact of employee engagement in organization's. Namex International Journal of Management Research , 41-52.

Loza Naranjo, S. L. (2016). Clima laboral y su influencia en el compromiso organizacional del personal administrativo de AYMESA SA. Quito, Ecuador: Universidad central del Ecuador.

Martínez Caraballo, N. (2007). Recursos Humanos y Magnament Empresarial. El caso de la satisfacción laboral. Cuadernos de CC.EE. y EE., , 75-101.

Masse, F. (2014). imco.org.mx. Obtenido de imco.org.mx: <http://imco.org.mx/competitividad/fatima-masse-habla-sobre-los-resultados-del-indice-de-competitividad-estatal-2014-por-enfoque-noticias/>

Montoya, E. M. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional Meyer y Allen en trabajadores de un Contact Center. Monterrico, Lima, Peru: Universidad Peruana de ciencias aplicadas.

Morales Pozo, G. E. (2013). "Diseño organizacional para el fortalecimiento de los procesos administrativos". La libertad: Universidad Estatal península de Santa Elena.

Nissan Vamsa La Paz. (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2017, de <http://www.nissanlapaz.com.mx/nuestra-agencia-es-mx.htm>

Olvera Zapata, Y. (2013). "Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos" . Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas.

Omar, A., & Florencia, U. A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. Enseñanza e Investigación en Psicología , 353-372.

PROMEXICO. (18 de Febrero de 2016). gov.mx. Obtenido de gov.mx: <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/automotriz?idiom=es>

RAE. (2016 de Noviembre de 2016). dle.rae.es. Obtenido de dle.rae.es: <http://dle.rae.es/?id=2jH2mdl>

Rodriguez, F. J., & Gomez Bravo, L. (1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Venezuela: Nuevos Tiempos.

Ruiz de Alba, R. J. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época , 67-86.

Salvador Ferrer, C. M. (2005). Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción. anales de psicología , 316-322.

SEGOB. (20 de 05 de 2013). dof.gob.mx. Obtenido de dof.gob.mx: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013)

Serrano Leal, J. P. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement en una empresa de manufactura de giro automotriz. Monterrey, NL: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.

Sifuentes , G. G., Ortega, L. J., & González, P. I. (2012). El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango. XVII Congreso internacional de contaduría administración e informatica (pág. NA). Mexico DF: UNAM.

Tejada Tayabas, J., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Enseñanza e Investigación en Psicología , 295-309.

Téran Varela, O., & Irlanda, J. (2011). Influencia en la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. Omnia , 96-110.

Torres Ordóñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento y Gestion , 151-176.

Torres Silva, L., & Díaz Ferrer, J. (2012). Compromiso Organizacional: Actitud laboral asertiva para. Formación Gerencial , 80-102.

Vargas Téllez, J. (2008). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. Revista Electrónica Nova Scientia , 150-172.

Wayne, R. J. (Noviembre de 2013). Exploring Increased Productivity Through Employee Engagement. United States : Published by ProQuest LLC .



## Anexos

### Consentimiento Informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol con ella como participantes.

Esta investigación se realiza como parte de una tesis y está dirigido por el Dr. Mauro Monroy Ceseña, de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y anónima garantizándole expresamente que la información recolectada se utilizará, en su totalidad, con fines de investigación, salvaguardando su identidad e integridad del contenido.

Si Ud. accede a participar en estudio, se le pedirá responder a preguntas que sólo le tomará 15 minutos aproximadamente de su tiempo.

Desde ya le agradecemos su participación.

¿Acepta ser parte de esta investigación y otorgar su consentimiento informado?

Sí: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

La Paz BCS, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2016

### Instrumentos

Mi experiencia en el Trabajo

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su

EMPRESA.

<b>Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (1): En Total desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4): De acuerdo; (5): En total de acuerdo</b>					
1. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.					

2. Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
4. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
5. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.					
6. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado					
7. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					
9. Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.					
10. Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
11. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
12. Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.					
13. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
14. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					

15. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
16. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
17. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
18. Creo que le debo mucho a esta empresa.					

<b>(X)</b>	<b>A continuación, tiene 26 ítems que debe responder con un aspa (X) en el casillero que corresponda de acuerdo a su situación actual dentro del ámbito de trabajo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Me gusta mi trabajo		
2	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.		
3	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.		
4	Mi salario me satisface.		
5	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen.		
6	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.		
7	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.		

8	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.		
9	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso.		
10	Estoy satisfecho en la formación que me da la empresa.		
11	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes.		
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.		
13	La supervisión que ejercen sobre mí es satisfactoria.		
14	Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales.		
15	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.		
16	Estoy satisfecho de mi grado de participación.		
17	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.		
18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo.		
19	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.		
20	Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.		
21	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.		
22	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.		
23	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.		
24	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.		
25	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.		
26	Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea		

