

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología

Maestría en Administración



LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ROTACIÓN: MODELO DE INTERVENCIÓN BASADO EN EL DISEÑO DEL TRABAJO

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: Hanna González Martí

Tutor JUAN ANTONIO ORTIZ VALDÉS

Tlaquepaque, Jalisco. Noviembre de 2020.

Índice

Abstract	8
Agradecimientos	9
1. Fundamentación del trabajo	10
1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir.....	10
1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención.....	10
1.3. Validación de las condiciones del escenario.....	10
1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización.....	11
1.4.1.1. Contexto de la empresa.....	11
1.4.1.2. Entorno de la organización.....	12
1.4.1.3. Tecnológico.....	13
1.4.1.4. Económico.....	14
1.4.1.5. Social.....	18
1.4.1.6. Político.....	21
1.4.1.7. Competidores.....	21
1.4.1.8. Poder del cliente.....	23
1.5. Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis.....	24
1.5.1.1. Matriz de marco lógico del problema.....	24
1.5.1.2. Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa.....	24
1.6. Objetivos de la intervención.....	25
1.7. Delimitaciones y área funcional a intervenir.....	25
1.8. Justificación y pertinencia del trabajo.....	25
2. Marco conceptual o de referencia	26
2.1. Estado de la cuestión.....	27
2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....	28
2.3. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo.....	29
3. Análisis de la problemática	29
3.1. Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.....	29

3.2.	Metas de información.....	30
3.3.	Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.	30
3.4.	Análisis: interpretación de la información obtenida.	31
3.5.	Conclusiones: definición de los factores prioritarios.....	31
4.	Estrategia metodológica de intervención.	32
4.1.	Justificación de la estrategia metodológica de intervención	32
4.1.1.1.	Consideraciones costo/beneficio de la estrategia	33
4.2.	Herramientas e instrumentos.....	33
4.3.	Ámbito de la intervención	34
4.4.	Etapas del proceso de aplicación/intervención.....	35
4.4.1.1.	Cronograma de trabajo	36
4.4.1.2.	Imprevistos	37
5.	Exposición de hallazgos	37
5.1.	Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados.....	38
5.2.	Organización de la información obtenida.....	39
5.3.	Impacto de la estrategia en la organización	40
6.	Discusión final	41
6.1.	Consecuencias de la aplicación de la estrategia.....	42
6.2.	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	42
6.3.	Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	42
7.	Bibliografía	46
8.	Índice de materias	48
9.	Anexos	49

Índice de Gráficas

GRÁFICA 1 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA.	12
GRÁFICA 2 EVOLUCIÓN DE TECNOLOGÍAS. (2016).	13
GRÁFICA 3 PIB DEL COMERCIO ELECTRÓNICO (INEGI, 2016).....	16
GRÁFICA 4 VALOR AGREGADO BRUTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO, (INEGI, 2016).....	17
GRÁFICA 5 PROSPECTIVA DE PRODUCCIÓN MUNDIAL DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA, 2014-2020. (PROMEXICO, INDUSTRIA ELECTRONICA, 2014).	17
GRÁFICA 6 CIFRAS EMPLEO IMSS. (GEOGRAFICA, 2018).....	18
GRÁFICA 7 VARIABLES IMPORTANTES PARA ELEGIR UN TRABAJO (CUESTA, 2009)	19
GRÁFICA 8 NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL (CUESTA, 2009).....	20
GRÁFICA 9 ELEMENTOS CUALITATIVOS DE APLICACIÓN 1 DEL INSTRUMENTO (ELABORACIÓN PROPIA)	30
GRÁFICA 10 ELEMENTOS CUALITATIVOS DE APLICACIÓN 2 DEL INSTRUMENTO (ELABORACIÓN PROPIA)	39

Índice de Tablas

TABLA 1 UNIDADES ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA (GEOGRAFICA, 2018).....	15
TABLA 2 SATISFACCIÓN LABORAL "ANTES"	30
TABLA 3 ETAPAS DEL PROCESO.....	37
TABLA 4 SATISFACCIÓN LABORAL "DESPUÉS"	38

Índice de figura

FIGURA 1 . PRINCIPALES EMPRESAS TRANSNACIONALES DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA EN MÉXICO. (PROMEXICO, GOB.MX, 2016)	22
--	----

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Abstract

La empresa está conformada por dos divisiones, compra y venta de componentes electrónicos y la otra enfocada más a la venta de integrados y servicios extras para el cliente. Las variables estudiadas fueron la satisfacción laboral, con la rotación de personal principalmente millennials.

El objetivo de esta intervención fue reducir la insatisfacción de los colaboradores mediante ejercicios que ayudaban a la obtención de información de los mismos colaboradores y también permitían entender las estrategias de motivación general del equipo y a mejorar la calidad de vida laboral y por consecuencia a reducir la rotación laboral para tener mayor efectividad, productividad y desempeño, aumentando a su vez la satisfacción del cliente final y contribuyendo con la generación de valor de la empresa.

El diagnóstico inicial permitió identificar los puntos críticos a intervenir, ya fuera directa o indirectamente. Analizando a detalle la motivación de los millennials, se pudo observar una gran oportunidad para retener al personal lo más posible y reducir el impacto en la empresa, balanceando la vida laboral con la personal mediante horarios flexibles, trabajando desde casa, atendiendo al ambiente, propiciando el aumento del índice de los factores motivacionales como que el trabajo fuera significativo para los colaboradores, que tuvieran una oportunidad de crecimiento y que se sintieran parte de la empresa mediante el reconocimiento de logros. Esto en el contexto inesperado del COVID19, que disminuyó el efecto positivo de la intervención en las variables de intervención, encaminadas a cambiar la concepción de 'trabajo' que tenemos hoy en día.

Palabras clave: Satisfacción laboral, factores higiénicos y motivacionales, rotación de personal, intervención laboral.

Agradecimientos

Este trabajo de intervención, sin duda alguna, es el resultado de una ardua labor de investigación, implementación y medición de acciones que me ayudaron a comprender y mejorar una parte importante del desempeño laboral dentro de mi organización.

Pero también este documento representa el esfuerzo de todos los que directa e indirectamente colaboraron para que hoy en día sea una realidad. Entre ellos quisiera agradecer a mis padres, Jose Gonzalez Rosales y Adriana Marti Aceves, por su esfuerzo diario en ofrecerme las mejores oportunidades para mi desarrollo personal, educativo y laboral. De igual manera agradecer a mi tutor de tesis, Dr. Juan Antonio Ortiz Valdés quien nunca escatimo esfuerzo, dedicación y tiempo para mi beneficio y la correcta realización del presente. Y finalmente a la empresa en la cual colaboro, por haber confiado en mi y brindarme esta oportunidad de ampliar y desarrollar mis habilidades de liderazgo para completar esta intervención.

1. Fundamentación del trabajo

El presente TOG se basa en la intervención realizada en una empresa multinacional de distribución de componentes electrónicos y proveedora de soluciones integradas, y el área específica de la organización en la que se enfocan los esfuerzos es CSS (Customer Solutions Specialist) quienes dan soporte a ventas.

En la empresa el promedio de edad es de 28 años, por lo cual se puede decir que la mayoría de los empleados son generación Millennial, un dato relevante que nos arrojará algunos indicios de comportamiento propios de dicha generación.

A su vez, en la industria electrónica existe una gran rivalidad por el recurso humano, ya que se recluta profesionistas recién graduados y aún en proceso de capacitación, dentro de las mismas empresas. Dicha capacitación se da mediante la experiencia obtenida a lo largo del periodo laboral.

1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir

La empresa está conformada por 2 grandes divisiones, una dedicada a la compra y venta de componentes electrónicos y la otra enfocada más a la parte de servicios en dónde se da al cliente un valor agregado ofreciendo no únicamente el producto terminado, sino también el soporte de un analista de cadena de suministro para asegurar tener el producto en tiempo y en forma para la demanda pronosticada.

La intervención fue aplicada a un área específica de la segunda división mencionada, sin embargo, puede ser aplicada a diferentes áreas de la empresa e incluso, en caso de éxito, ser replicada en otras empresas.

1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

El problema que se presenta es el hecho de que el personal del área operativa de ventas tiene un nivel significativo de rotación. Esta situación se ha percibido desde hace aproximadamente 1 año. La rotación se ha asociado también, a rezagos en procesos y cumplimiento de objetivos, ya que como se mencionó antes, el conocimiento y experiencia específicos en esta industria, se adquieren con el paso del tiempo.

1.3. Validación de las condiciones del escenario

El tiempo estimado para implementar el proyecto de intervención es de un año, ya que, debido a la naturaleza del negocio, se ha venido interviniendo desde un inicio. Una vez terminada la intervención y documentación de esta, será necesario seguir trabajando en ella para lograr el éxito de la empresa.

Se cuenta con el apoyo de diversos individuos de Estados Unidos, quienes están posicionados en altos mandos de la empresa. Esto ha facilitado, hasta el momento, la intervención y a su vez nos ha ayudado con el equipo a reducir el impacto negativo sobre ciertas situaciones difíciles por las que hemos estado pasando.

1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización

La investigación en la esfera del comportamiento organizacional sugiere que la rotación de personal se encuentra asociada a las actitudes del personal hacia su trabajo. En este contexto Robbins y Judge (2017) indicaron que las actitudes más estudiadas son la satisfacción hacia el trabajo, el compromiso, el involucramiento y el apoyo organizacional percibido.

Entre algunos de los elementos actitudinales del trabajo estudiados se encuentran: compañeros, trabajo realizado, jefes y superiores, organización del trabajo, promoción y salario, como factores cuya ausencia detona insatisfacción. Mientras que el reto, las oportunidades de desarrollo y crecimiento, el logro, reconocimiento, responsabilidad son factores motivacionales que, cuando son tomados en cuenta pueden contribuir a la reducción de la rotación.

Una vez realizada la medición y el análisis de los datos, se determinarán los rubros más bajos de satisfacción y más altos de insatisfacción para enfocar la intervención mejorar esos aspectos en específico.

Por tanto, atender la satisfacción de las necesidades de logro y reconocimiento impacta en la motivación general del empleado, que a su vez se ve reflejado en la reducción de rotación de personal.

1.4.1.1. Contexto de la empresa

La empresa es uno de los distribuidores de componentes electrónicos y soluciones integradas más grandes del mundo y tiene su sede en Phoenix, Arizona. Fue fundada en 1921. Comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York en 1961. La empresa actualmente se ubica en el número 128 de las 500 mejores empresas según el ranking de Fortune y en el número 414 en Fortune Global 500, reportando ingresos de \$ 22.87 mil millones en el año fiscal 2017. Cuentan con más de 15000 empleados a nivel mundial, más de 110 000 clientes en 125 países, y más de 600 proveedores.

La organización ha comprado varias compañías para ampliar su alcance en servicios ecos sistémicos, Dragon Innovation y Premier Farnell con sede en el Reino Unido.

Comercialización y distribución comercial de productos electrónicos y servicios de tecnología.

Es un distribuidor global líder en soluciones de TI que se dedica a acelerar el camino al éxito de sus clientes y proveedores al brindar recursos, conocimientos, servicios y herramientas para mercados específicos.

Las ofertas de soluciones y servicios esenciales de esta organización se expanden por todo el centro de datos, brindando programas rentables que identifican áreas de alto crecimiento en mercados tecnológicos y verticales fundamentales.

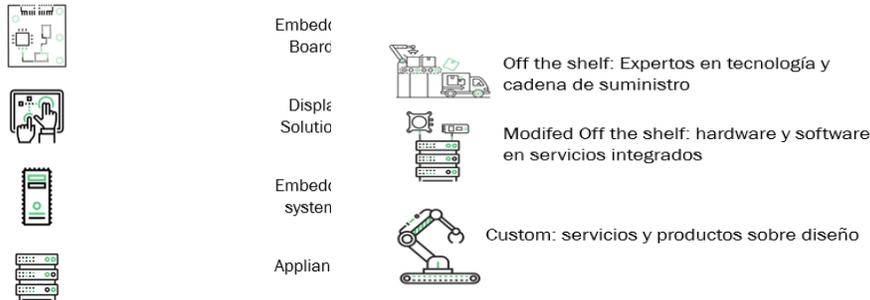
Por medio de estas especializaciones en mercados y tecnología brindadas por la compañía, los socios pueden abordar eficientemente las necesidades y los desafíos

comerciales de sus clientes dando lugar a nuevas oportunidades en el mercado y un mayor crecimiento en los ingresos.

Gráfica 1 Productos y servicios de la compañía.

Productos

Servicios



Productos

- Tarjetas internas - Tarjetas madre, memorias, tecnologías wireless
- Soluciones para pantallas – Monitores industriales, touch screens, displays
- Sistemas – PCs industriales, disco duro, tecnologías de almacenamiento
- Aparatos eléctricos – Servidores, kits, chasis de muchos servidores tanto de almacenamiento como de procesamiento, disco duro SSDs.

Servicios

- OTS – Negocio de compra y venta de componentes electrónicos
- MOTS – Negocio de integración en donde la ganancia es mayor, ya que se ofrece el valor agregado de entregar un producto terminado completo
- Custom – Negocio de servicios de instalación o reparación a productos vendidos o no por la empresa, garantías extendidas y servicios durante la venta como el acuerdo de llevar la planeación y monitoreo de venta por producto y por cliente y la posibilidad de tener un programa de pronósticos con inventarios de seguridad para mejorar el tiempo de entrega de los productos.

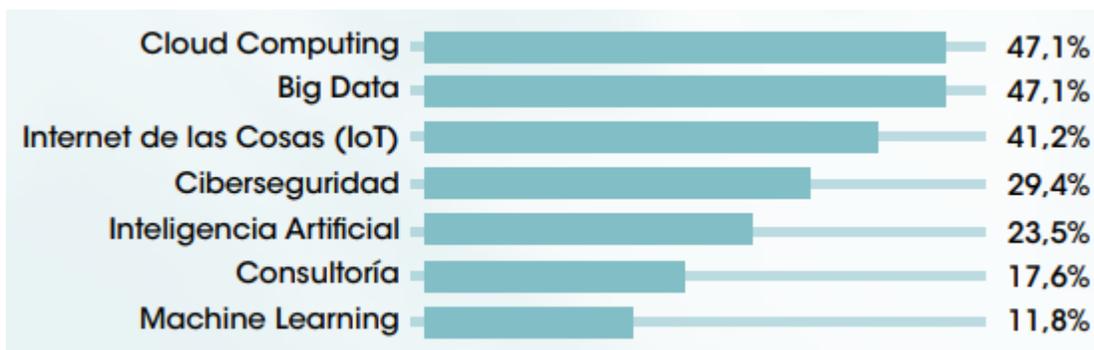
1.4.1.2. Entorno de la organización

Una de las herramientas utilizadas para identificar y analizar los factores del entorno y que afectan a la empresa o el sector en cuestión fue el PESTEL. Los puntos analizados para este proyecto fueron los siguientes:

1.4.1.3. Tecnológico

Según una investigación realizada por Madison Market Research en el 2016, la evolución de las tecnologías de la información es la siguiente:

Gráfica 2 Evolución de tecnologías. (2016).



Expertos en el tema opinan que la innovación tecnológica se acelerará exponencialmente en el futuro. El IoT tendrá un impacto bastante grande tanto en la industria, como en el ámbito doméstico. Según Business Insider, sitio web estadounidense de noticias financieras y comerciales, en el 2020 habrá 34 mil millones de dispositivos conectados en el mundo, cuando en el 2015 existían 10 mil millones.

En comparación a datos del 2019, según Syntonize habrá un aumento de 10 a 50 mil millones de dispositivos conectados mediante WiFi en el 2020 (Syntonize Digital Plus, 2019).

La posibilidad de interconectar objetos entre ellos y a su vez conectarlos a internet es una de las ventajas del IoT. Esto nos ayudará a automatizar los procesos, mejorar mecanismos de distribución, inventarios y abastecimiento, entre otras cosas.

Según numerosos estudios, la inteligencia Artificial podría duplicar las tasas anuales de crecimiento económico en los próximos 20 años. Esto es debido a la transformación de procesos productivos, ya que tiene como objetivo emular el comportamiento humano, y mejorarlo.

El uso de la nube, como elemento de competitividad para sus servicios, crecerá moderadamente debido a la extensión de los servicios proveídos entre las pymes, lo cual nos llevará a necesitar servicios de transformación digital. Esto permite tener mayor flexibilidad, accesibilidad y facilidad de análisis de datos en tiempo real.

Se denomina Big Data a la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos provenientes de diferentes fuentes, canales y sistemas digitales mediante tecnologías escalables de computación y almacenamiento de nueva generación.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 47.1% de los expertos participantes en el estudio, señaló el Big Data como una de las tendencias que tendrán más crecimiento en el sector de las Tecnologías de la Información, debido a las ventajas que se ofrecen, como aumento de la productividad, incremento del nivel de información, la facilidad de identificar nuevos mercados o conocer mejor al consumidor, lo cual nos puede llevar a tomar una mejor decisión.

Las aplicaciones de Big Data en la industria son la optimización de recursos, mayor adaptación a la demanda, mejorar ciclos de vida de producción, segmentación de clientes para personalizar servicios, optimización de mediciones, por mencionar algunos ejemplos.

Por último, la ciberseguridad como tendencia tiene aplicaciones en la industria sobre todo para la protección de dispositivos inteligentes y la industria 4.0 garantizando integridad y privacidad de datos e identidades digitales.

Todo lo mencionado anteriormente está englobado en la industria 4.0, la cual forzará a las empresas, de cualquier sector, a transformar sus procesos productivos debido al alto nivel de competitividad internacional y la presión de los consumidores y usuarios, generando así una gran oportunidad de crecimiento por la demanda de productos y servicios del sector.

Dicha revolución industrial está relacionada con el futuro de esta empresa y la importancia de estar actualizados para generar mayor deseo de vender y transmitir dicho deseo hacia el comprador, aumentando las ventas y reduciendo a su vez la rotación por monotonía laboral y falta de conocimiento (Madison, 2016).

Debido a la situación que se está viviendo actualmente con el COVID-19, nos vimos forzados a adaptarnos de manera acelerada a nuevas formas de trabajar, las cuales, a su vez, nos llevan a necesitar cambios tecnológicos como los mencionados al principio de este apartado. La interconexión se hace indispensable para seguir desempeñando nuestro trabajo y no frenar el desarrollo de la industria a la cual damos servicio.

Un claro ejemplo de una buena adaptación a los cambios es Nissan y Mercado Libre, ya que se unieron para vender autos en línea. Por el momento será únicamente en Argentina, Chile y Brasil, sin embargo, los datos son favorables, ya que tienen un incremento en sus ingresos del 81% en comparación con lo que se reportó el año anterior. Y Mercado Libre consiguió 66% de incremento en el volumen de productos vendidos, logrando cerrar la transacción de 3,414 millones de dólares (Espinosa, 2020).

1.4.1.4. Económico

La industria electrónica mexicana, entre el año 2009 y el 2014, tuvo una tasa de crecimiento de unidades económicas del 30% en las empresas medianas de fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos, como se puede observar en la Tabla número 1.

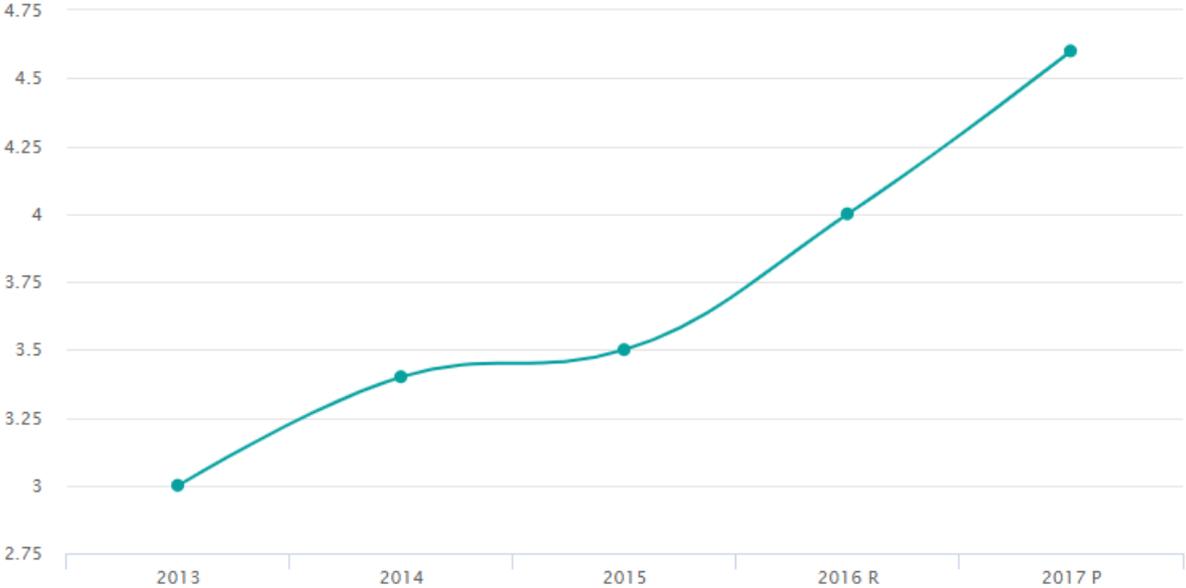
Tabla 1 Unidades Económicas de la Industria Electrónica (Geografica, 2018)

Industria Electrónica Unidades Económicas (por tamaño)

Clasificación	Concepto	Tamaño de la unidad económica	Unidades económicas (N° de establecimientos)		Tasa de crecimiento %
			2009	2014	
31-33	Industrias Manufactureras	Total	29,991	33,609	12%
		1)Micro	26,287	29,986	14%
		2)Pequeña	2,817	2,653	-6%
		3)Mediana	684	748	9%
		4)Grande	203	222	9%
334	Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componenetes y accesorios electrónicos	Total	57	62	9%
		1)Micro	17	22	29%
		2)Pequeña	14	13	-7%
		3)Mediana	10	13	30%
		4)Grande	16	14	-13%

El PIB del comercio electrónico, según datos del INEGI (2016), se puede observar que va a la alza, comenzando el análisis desde el 2013 con 3 puntos y en el 2017 con 4.6 puntos y un valor agregado bruto del comercio electrónico sobre el billón de pesos a precios corrientes.

Gráfica 3 PIB del comercio electrónico (INEGI, 2016)



Notas y Llamadas:

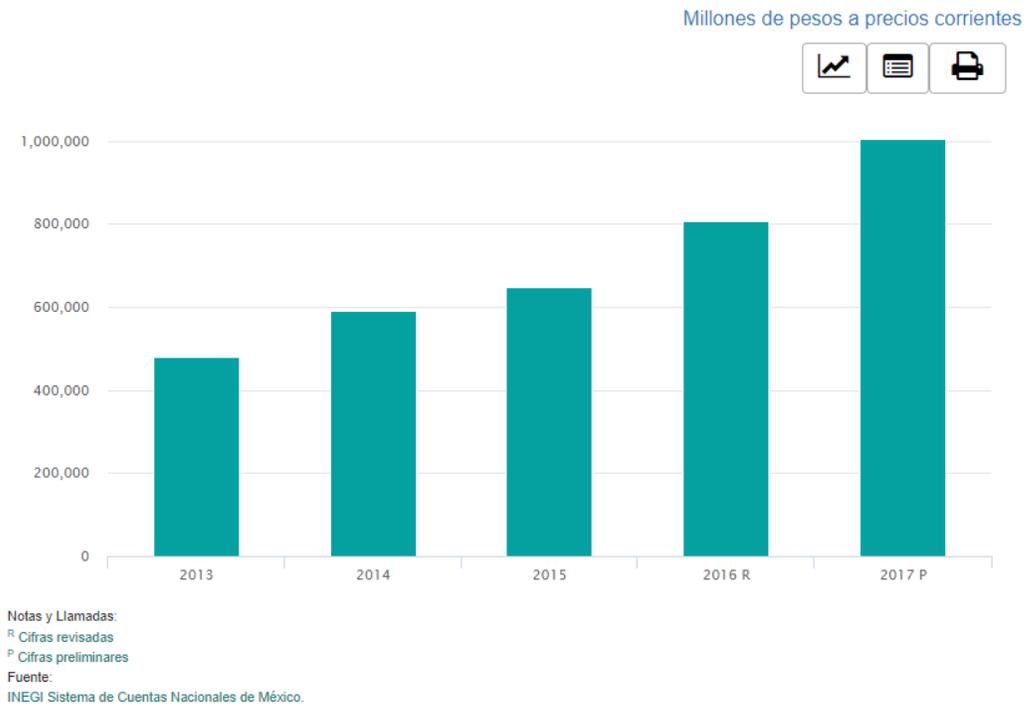
^R Cifras revisadas

^P Cifras preliminares

Fuente:

INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México.

Gráfica 4 Valor agregado bruto del comercio electrónico, (INEGI, 2016)



Según un estudio realizado por ProMexico, la producción mundial de la industria electrónicatambién va en aumento, como se muestra a continuación del periodo 2014 al 2020.

Gráfica 5 Prospectiva de producción mundial de la industria electrónica, 2014-2020. (PROMEXICO, Industria Electronica, 2014).



De acuerdo a cifras mostradas por el IIEG (Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco) cada año, en Jalisco va aumentando la cantidad de trabajadores

asegurados en fábricas y ensamble de maquinaria, equipos, aparatos, accesorios y artículos eléctricos, electrónicos y sus partes.

Gráfica 6 Cifras empleo IMSS. (Geografica, 2018)



De acuerdo con los datos antes mencionados, la economía del sector electrónico va claramente en crecimiento, por lo que existe una amenaza de tener mayor competencia, lo cual también podemos verlo como una gran oportunidad de acaparar mayor mercado, teniendo al vendedor capacitado para vender en todo momento. La importancia del personal capacitado ayudará porque se aprovecha el crecimiento del sector y no sólo se tiene que sostener el desempeño, sino superar a la competencia y, una manera de conseguirlo es a través de un personal motivado y bien capacitado.

1.4.1.5. Social

Debido a la problemática de rotación de personal, es indispensable indagar tanto sobre el índice promedio en el cual se encuentra la industria electrónica como el índice interno de la empresa.

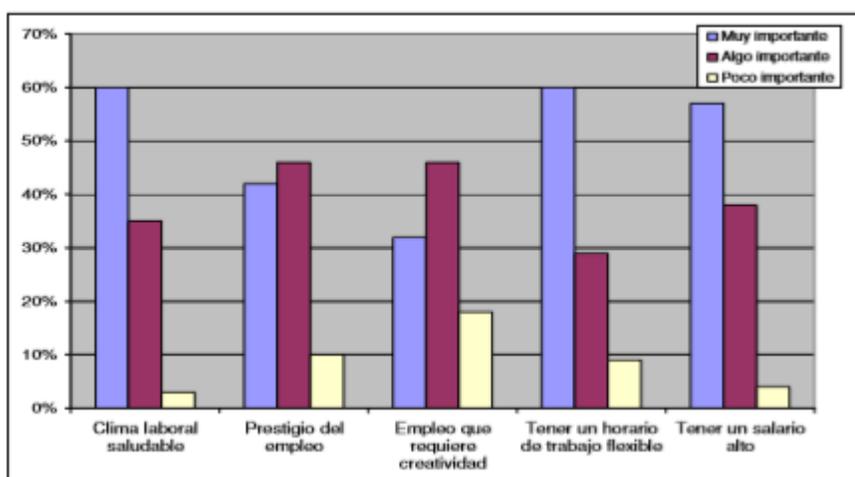
No se obtuvieron datos de fuentes oficiales, sin embargo, el departamento de Recursos Humanos de la organización considera que la rotación de personal de las empresas de tecnologías de la información, se encuentran aproximadamente en un 5%, esta compañía tiene un 10%.

Según un estudio realizado por la UADE, Universidad Argentina de la Empresa, los jóvenes que actualmente laboran en los puestos a analizar, pertenecen a la generación Millennial. Dicha generación se distingue por compartir características, estilos de vida y valores que se han formado a partir de los Eventos Significativos Generacionales (EsG), los cuales marcaron su vida histórico-social (2009).

Distintos estudios realizados en Estados Unidos y Europa mencionan que lo que buscan los Millennials es horario laboral flexible, tener tiempo libre, las actividades en equipo y nuevas experiencias. No están muy interesados en ascensos paulatinos o mantener un empleo estable, es decir, cambian de trabajo por motivo de aburrimiento, sin dar explicaciones y son fieles principalmente a sí mismos, lo que genera serios problemas para las empresas.

En el siguiente gráfico podremos observar lo que más le importa a la generación Millennial.

Gráfica 7 Variables importantes para elegir un trabajo (Cuesta, 2009)



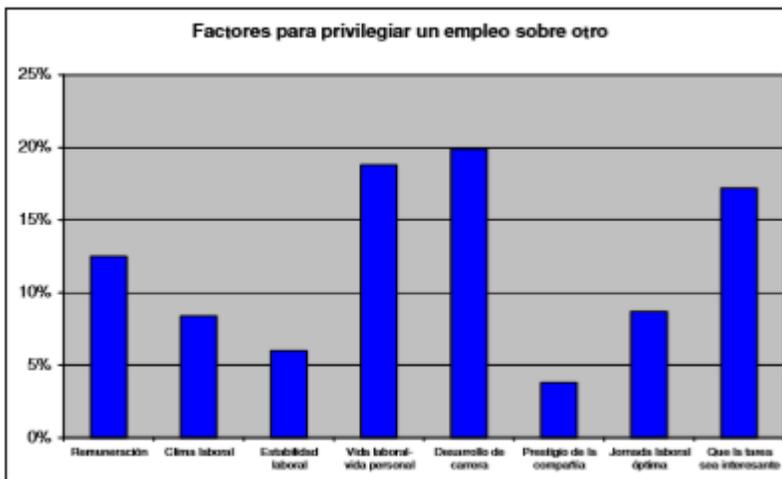
Para confirmar estos datos, se les preguntó la variable más importante que toman en cuenta para la elección de un trabajo y las respuestas obtenidas se muestran a continuación:

20% desarrollo de carrera

18,8% balance entre la vida laboral y la vida personal

4,4% estabilidad

Gráfica 8 Niveles de clima organizacional (Cuesta, 2009)



Algunas de las empresas más reconocidas por su buen clima organizacional son las siguientes:

Continental Guadalajara, empresa de la industria de la manufactura y producción, se posicionó en el segundo lugar del ranking de las mejores empresas para trabajar en Jalisco en el 2014, contando con casi 4 mil empleados.

Cuentan con una iniciativa “*Future Work Flexibility*” la cual está enfocada en balancear la vida laboral y la vida personal, ofreciendo la posibilidad de trabajar desde casa, tener jornadas reducidas, tomar años sabáticos extendidos, así como contar con instalaciones tales como gimnasios, cubículos privados para tomar llamadas, cafeterías, salas de juntas, entre otras.

Genera, sector de las microfinanzas, gana el segundo lugar de los mejores lugares para trabajar en México en el año 2018 según Entrepreneur. Ellos se centran en tener un ambiente de trabajo favorable ya que esto genera, no solo beneficios para los colaboradores, sino que también aumenta la productividad.

De acuerdo a lo anterior, lo que la organización estaría buscando es una mayor eficiencia en la operación mediante una mejora en el clima organizacional.

Analizando más a detalle la motivación de dicha generación podemos observar una gran oportunidad para retener al personal lo más posible y reducir el impacto en la empresa, balanceando la vida laboral con la personal mediante facilitar horarios flexibles, trabajar desde casa ciertos días al mes, atendiendo al ambiente laboral, propiciando el aumento del índice de los factores motivacionales como que el trabajo sea más significativo para los colaboradores, que tengan una oportunidad de crecimiento y que se sientan parte de la empresa mediante el reconocimiento de logros.

1.4.1.6. Político

La actual disyuntiva entre Estados Unidos y China con respecto a las tarifas de importación impacta directamente a los clientes de la empresa que compran dichos materiales ya que se eleva el costo del producto, mismo que puede generar fricción en la relación proveedor, empresa y cliente.

Según “The New York Times”, Estados Unidos y China están cerca de eliminar la fracción arancelaria impuesta por Trump, en el 2018, sobre los materiales provenientes de dicho país.

Expertos en el tema comentan que China está presionando fuerte para eliminar las tarifas, sin embargo, aún no está claro si la administración de Trump acordará eliminar todas las tarifas o mantener algunas en su lugar, esto para mantener la presión sobre China. Como parte del acuerdo, el gobierno de Estados Unidos ha estado presionando a China para que acepte un mecanismo de cumplimiento que les permita restablecer rápidamente los aranceles si no cumplen con las promesas específicas (Bradsher, 2019).

Debido a lo mencionado anteriormente, es indispensable que el vendedor este actualizado en la legislación vigente, el tipo de impuestos, tratados de comercio y en general en temas políticos que estén implicados o correspondan a cada transacción, ya que es probable que el cliente pregunte si habrá algún costo extra por dichos factores y quién se hará responsable del cargo.

1.4.1.7. Competidores

Las principales empresas transnacionales de la industria electrónica en México impactan en gran cantidad a los altos niveles de producción de Norteamérica, lo cual a su vez se vuelve un ambiente competitivo muy estrecho, obligando a dichas empresas a ser clientes, proveedores y competencia entre sí, dejando a esta empresa como elemento importante de la cadena.

Figura 1 . Principales empresas transnacionales de la industria electrónica en México. (PROMEXICO, Gob.mx, 2016)



Fuente: Páginas oficiales y Colliers International.

Para poder identificar cómo es que nuestra competencia capacita a sus empleados, se investigó con gente de ventas que han trabajado en distintas empresas del sector electrónico como General Electric, Continental, Lenovo y Jabil. Se obtuvo la siguiente información:

En las primeras 3 empresas mencionadas, existe un equipo especializado en entrenamientos, reportando directamente a ingeniería de procesos. A diferencia de Jabil, donde la capacitación se da por los mismos miembros del equipo.

A pesar de dichas diferencias, todas las empresas siguen más o menos el mismo proceso de entrenamiento para nuevos ingresos, el cual consiste en las siguientes etapas:

- On-boarding, en donde se da a conocer la empresa, la misión, la visión y los valores,

- Se presentan los procesos y la relación de estos con todas las áreas de la empresa,
- Se enseña el sistema que maneja la empresa
- Las actividades específicas del área, métricos y objetivos establecidos (KPIs)
- Práctico, donde se pone a prueba lo aprendido teóricamente (shadowing)

Hablando sobre la capacitación continua al personal de ventas, comentaron que al menos una vez al mes hacen en Lenovo una conferencia en diferentes centros u oficinas donde explican detalladamente las últimas tecnologías, para que sirvan, aplicaciones e intereses del mercado. Dichas conferencias son grabadas y compartidas con el resto del personal.

En General Electric tienen un equipo de especialistas en tecnologías que comparten usos y aplicaciones de estas, en ocasiones incluso de forma física.

Y en Continental y Jabil tienen visitas de Technology partners, llámense clientes o proveedores, con los cuales se pueden acercar y platicar sobre sus productos.

Como se puede observar, la empresa tiene muchas áreas de oportunidad en donde se pueden implementar las buenas prácticas que tienen las empresas analizadas para la capacitación continua. Asimismo, el observar físicamente el producto, puede ayudar a generar el deseo de estar al tanto de las últimas tecnologías y productos innovadores y lograr obtener un mayor entendimiento de lo que se vende, disminuyendo el índice de rotación de personal y aumentando a su vez el nivel de servicio al cliente.

1.4.1.8. Poder del cliente

En base a entrevista con experto se obtuvo la siguiente información; el poder del cliente se considera que está en un nivel alto ya que los clientes son más grandes que nuestra propia empresa. También existe un alto riesgo de perder al cliente por la gran cantidad de competidores.

Las negociaciones más comunes que realiza el cliente son en cuanto a precio, donde se establece un porcentaje de ganancia, sin embargo, al reusarse el cliente a acceder a dicho precio, existe mucha flexibilidad y se piden aprobaciones para evadir la regla y asignarle un porcentaje menor al acordado.

En cuanto a negociación por volumen se tienen acuerdos de descuentos en altas cantidades, como en muchos sectores de venta por mayoreo.

Si el cliente tiene alto poder, nos enfrentamos con una amenaza, por lo que se tiene que trabajar en crecer la relación de confianza por otro medio, como es el servicio al cliente y calidad en el servicio, con entregas en tiempo y forma y un trato más especializado, con mayor conocimiento técnico para lo que se le pueda ofrecer al cliente.

Se plantea enfocarnos a la capacitación de los empleados para aumentar la satisfacción del cliente mediante el servicio. Esto se puede lograr con el enriquecimiento vertical del

trabajo, es decir, aumentando el sentido de responsabilidad, significado de la tarea y el cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores pueden dar ideas de cómo conseguir estos resultados ayudándoles a entender el significado del trabajo para el cliente, la sociedad, la empresa y para ellos mismos en cuanto a la participación.

1.5. Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis.

Si rediseñas los puestos se reducirían la rotación de personal, aumentaría la satisfacción de los empleados y por lo tanto aumentaría la calidad de vida del colaborador.

1.5.1.1. Matriz de marco lógico del problema

Utilizaremos un modelo de resultados vinculado al concepto de la “cadena de resultados”.

Primeramente, se va a delimitar el concepto de resultado: “Cambio que puede atribuirse como una consecuencia de la acción ejecutada por el proyecto”. Estos resultados se clasifican de la siguiente manera: voluntarios, involuntarios, esperados o inesperados, positivos o negativos.

La cadena de resultados se puede describir de la siguiente manera:

- Cada proyecto recibe los insumos necesarios, a partir de las aportaciones de los diferentes agentes que participan en el mismo y la contraparte local.
- Estos insumos llamados “inputs”, se utilizan para llevar a cabo actividades y como consecuencia de estas, se generan productos, que serán llamados: “outputs”.
- Los *outputs* son después utilizados por intermediarios en el proceso conocido como “aprovechamiento del producto”.
- A raíz de este aprovechamiento, surgen resultados de desarrollo que pueden variar entre un mediano y largo plazo. Los resultados de mediano plazo se conocen como *efectos o beneficios directos* y los de largo plazo pueden considerarse como: *efectos, beneficios indirectos* o simplemente *impactos*.
- Cabe mencionar que entre los resultados directos y los resultados indirectos participan también influencias y acciones de otros agentes que también contribuyen a los resultados indirectos. A esto se le conoce como “brecha de atribución” y representa el riesgo de atribuir la responsabilidad del logro de estos cambios por la acción de otros actores (GMBH., Mayo 2004).

1.5.1.2. Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa

El análisis causa-efecto en esta intervención se puede denominar multivariado debido a las diferentes variables independientes que se pueden asociar con la rotación de personal. Sin embargo, debido a su propia naturaleza nos limitaremos únicamente a satisfacción e insatisfacción laboral y la rotación de personal (impactando en retardos, faltas ya sean

voluntarias o involuntarias y dejar el trabajo permanentemente), ya que no resulta económico el estudio de todas las variables.

1.6. Objetivos de la intervención

De los objetivos planteados al principio, los principales para la intervención son los siguientes:

- Reducir el nivel de rotación en el área operativa de ventas.
- Aumentar el nivel de satisfacción en los rubros de promoción y salarios en el próximo ejercicio de medición.
- Generar en los colaboradores una actitud positiva de su propio empleo para consigo mismo y con los demás.
- Proporcionar y/o generar herramientas para los líderes que ayuden a incentivar a sus equipos de trabajo al cumplimiento de metas.
- Tomando en cuenta la gráfica 8 mencionada en el punto 1.4.2.3, balancear la vida laboral y la vida personal de los colaboradores y aumentar la posibilidad de desarrollar su carrera dentro de la empresa

1.7. Delimitaciones y área funcional a intervenir

Dicha intervención será limitada al área de soporte a ventas y a la variable independiente diseño del puesto y las dependientes, satisfacción e insatisfacción laboral, estudiadas anteriormente. Los niveles de dichas variables serán analizados tomando en cuenta algunas variables demográficas y de la estructura organizacional relevantes. Finalmente, elaborar una propuesta de intervención basada en el rediseño del Trabajo.

Aquí algunos elementos que no podemos controlar, por lo que dejaremos fuera de esta intervención:

- Estructura general de la organización
- Políticas de sueldos y salarios
- Prestaciones

1.8. Justificación y pertinencia del trabajo

Una vez presentada toda la información anterior, es evidente la necesidad de una intervención como la que se propone llevar a cabo en esta empresa, ya que para la organización y los colaboradores será de mucho beneficio y, sobre todo, en un plazo no muy largo, algo que es de suma importancia para la empresa, debido a que como también se estipuló antes, la industria demanda acciones prontas y efectivas.

Y en el ámbito personal, académico y laboral es también muy relevante realizar este tipo de acciones que repercutan en una organización y que a la vez me dé las herramientas necesarias para la obtención de mi posgrado, otorgándome la oportunidad de crecer y tener en mi bagaje laboral y académico una intervención como ésta. Sin duda

alguna es una excelente manera de poner en práctica gran parte de los elementos teórico-prácticos que he ido adquiriendo a lo largo de esta investigación e intervención.

De igual manera, dicha intervención nos ayudará a entender cómo se relacionan la satisfacción laboral y la rotación de personal, sus implicaciones en el desempeño laboral y las acciones que se deberán tomar para la mejora gradual.

2. Marco conceptual o de referencia

Para comprender la rotación de personal, se decidió abordarlo tomando como base el comportamiento organizacional. La satisfacción laboral, una de las actitudes más estudiadas, proporciona pistas para lograr identificar las razones de dicha rotación.

Se dice que las actitudes se componen de 3 elementos estructurales: cognición, afecto y comportamiento.

Hoy en día se han estudiado 3 actitudes primordialmente en los individuos dentro de las organizaciones. Se requiere recordar al lector que, a lo largo del documento, se contrastan los factores de satisfacción e insatisfacción laboral.

- Satisfacción en el trabajo: Sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de la evaluación de sus características.
- Insatisfacción en el trabajo: Sentimiento negativo que se produce por los factores de salario, la mala relación con los compañeros, la falta de autonomía y las condiciones de trabajo.
- Involucramiento en el trabajo: Grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia.
- Compromiso organizacional: Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta (Robbins y Judge, 2017).
- Rotación: la expresión es utilizada para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2007).

¿A qué se puede atribuir la satisfacción en el trabajo?

Hoy en día es una realidad decir que la gran mayoría de los trabajadores prefieren un empleo que les exija retos y los estimule, sobre empleos que son rutinarios.

Si pudiéramos agrupar todos los factores de alta satisfacción, se hablaría de 4: plantear al empleado retos mentales, recibir recompensas iguales para todos, tener condiciones laborales apropiadas y contar con compañeros que colaboren.

Labor que plantee retos mentales. Son mucho más atractivos para las personas los empleos que los hacen poner en práctica sus habilidades y aptitudes, además de tareas diferentes que impliquen una libertad y una retroalimentación de su desempeño.

Recompensas equitativas. A medida que los sistemas de pago sean menos ambiguos y justos, serán percibidos como buenos y el empleado sentirá que recibe un trato justo en términos económicos en función de su nivel y aptitud.

Condiciones apropiadas de trabajo. Para los trabajadores un ambiente laboral cómodo y que aporte los elementos necesarios para poder desempeñar las labores diarias es primordial y necesario. Según estudios los empleados valoran espacios cómodos y poco peligrosos, además de preferir trabajar cerca de casa, en lugares limpios y modernos.

Compañeros colaboradores. Más que beneficios tangibles o económicos, para la mayoría de las personas el trabajo, también debe ser un espacio de una sana interacción social, por ello tener compañeros amistosos y con actitud de colaborar y de servicio es un factor principal en la escala de satisfacción, no dejando de lado la importancia de tener un jefe que se preocupe por ellos en términos sociales, siendo una persona amable e interesada por ellos (Robbins y Judge, 2017).

2.1. Estado de la cuestión

Desde el año 2007 Navarrete se refirió a la variable independiente satisfacción laboral, y las dependientes de ella:

1. Reto del trabajo:
 - a. Variedad de actividades
 - b. Identidad de la tarea
 - c. Autonomía
 - d. Retroalimentación
 - e. Significado del trabajo
2. Recompensas justas:
 - a. Salarios
 - b. Sistemas de pago
 - c. Políticas de ascensos
 - d. Reconocimiento
 - e. Prestaciones
3. Condiciones de trabajo
 - a. Bienestar del personal
 - b. Seguridad en el empleo
 - c. Ambiente de trabajo
 - d. Espacio de trabajo
4. Equipos de trabajo
 - a. Comunicación
 - b. Actitud hacia el trabajo
 - c. Capacidades
 - d. Nivel de participación
 - e. Toma de decisiones
 - f. Compromiso
 - g. Ambiente de Trabajo

5. Compatibilidad con el puesto y compromiso con la organización
 - a. Filosofía empresarial
 - b. Organización

En la elaboración de este instrumento se calculó la media y la desviación estándar de cada aspecto de cada variable dependiente, se analizó el resultado y se presentaron conclusiones (Portales González, 2010).

Otro artículo utilizó el método descriptivo para analizar el desempeño y la satisfacción laboral sobre una muestra de poco más del 30% del personal.

El cuestionario aplicado para medir el desempeño laboral fue el siguiente:

1. Nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo
2. Desempeño en la función
3. Conocimiento de la institución
4. Proactividad e innovación
5. Relaciones interpersonales
6. Productividad

Y para medir la satisfacción laboral se utilizó la fuente Chian, Gomez & Salazar (2014):

- Satisfacción por el trabajo en general
- Satisfacción con el ambiente físico
- Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo
- Satisfacción con la oportunidad de desarrollo
- Satisfacción con la relación con jefe
- Satisfacción con la remuneración
- Satisfacción con la autonomía
- Satisfacción con el reconocimiento
- Satisfacción por la sección o área
- Satisfacción por la empresa

Se analizaron los resultados mínimo, máximo y el promedio de cada uno de ellos y también se hizo un análisis de correlaciones, el cual nos indica la relación entre desempeño laboral y los factores de satisfacción laboral (Neira, 2015).

2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados

Otro de los conceptos importantes en este apartado es el compromiso afectivo. Es la dedicación emocional a la organización y compromiso con sus valores.

Si los empleados se identifican con la clase de labores diarias que hacen, tendrán un nivel de involucramiento alto en su trabajo como tal. Para lograr esto, una opción puede ser el otorgar facultades de decisión a los empleados, lo cual les hará sentir la posibilidad de poder influir en su ambiente de trabajo y le dará un mayor significado a su puesto.

Se puede pensar que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación, es mayor que con las otras dos dimensiones del compromiso.

La PAO (percepción del apoyo organizacional) es una medición en la que los empleados perciben que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Se sugiere como probable que los empleados con percepciones fuertes del PAO tengan niveles más altos de comportamientos ciudadanos y desempeño en el trabajo.

Hoy en día la identificación es un aspecto primordial para las empresas ya que se habla de un bajo porcentaje de empleados con identificación laboral (Robbins y Judge, 2017).

2.3. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo

Es importante no perder de vista que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades diarias. Implica interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir metas, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo.

Una herramienta bastante utilizada es el de la **calificación global única de la satisfacción laboral** y es tan sencilla como hacerles a los empleados una pregunta como la siguiente: “Si considera todo lo que involucra, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo”? Se hace con un método de tabulación de 4 respuestas siendo el número 4 “muy satisfecho” y el 1 “nada satisfecho”.

Otro enfoque identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno. Los factores por evaluar abarcan temas como: la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Los empleados califican estos factores con una escala estandarizada los cuales se suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo. (Robbins y Judge, 2017). En esta intervención, se utilizaron estos dos métodos de evaluación de la satisfacción y la insatisfacción laboral.

3. Análisis de la problemática

Para reducir la rotación de personal y los niveles de insatisfacción es necesario clarificar el objetivo general del puesto, las normas del grupo, la estructura de las tareas, la funcionalidad y la composición del grupo. Dichos aspectos impactan directamente en la insatisfacción a nivel grupal.

3.1. Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.

En el punto 4 se muestra detalladamente el instrumento utilizado para la intervención, basado en la metodología del estudio descriptivo donde se miden los nueve componentes que conforman dos de las variables dependientes estudiadas: Satisfacción e Insatisfacción laboral de las personas.

Aunado al punto anterior, para intervenir el nivel grupal, será necesario comenzar a nivel individual, inculcando la autonomía del colaborador a la hora de hacer sus tareas, la identidad y el significado de ellas, propiciando a su vez aumentar la variedad de habilidades necesarias para la realización de las tareas y proveyendo retroalimentación sobre los resultados de su desempeño.

3.2. Metas de información

Las metas están limitadas por la misma metodología y por el diseño de la intervención. No obstante, podemos resaltar las siguientes:

Entre las múltiples variables que nos ayudan a entender el fenómeno de la rotación se encuentran la satisfacción y la insatisfacción laboral con sus atributos correspondientes.

Comprender mediante el análisis de datos cualitativos y cuantitativos recolectados en el cuestionario de satisfacción laboral, como se indicó en la metodología descrita anteriormente, cómo el conjunto de los nueve factores combinados pueden hacer más robusto el conocimiento y entendimiento de la variable de rotación de personal.

Verificar que el análisis tanto cualitativo como cuantitativo de dicho instrumento nos da la información necesaria y suficiente para intervenir de la manera efectiva.

Análisis de resultados particulares, los factores higiénicos y los motivacionales, y medidas de satisfacción generales.

3.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.

Las métricas cuantitativas iniciales que se extrajeron del instrumento que se detalla más adelante, en el punto 4, indican un índice significativamente bajo de satisfacción laboral en todos los aspectos estudiados y el 26 % en general con la empresa.

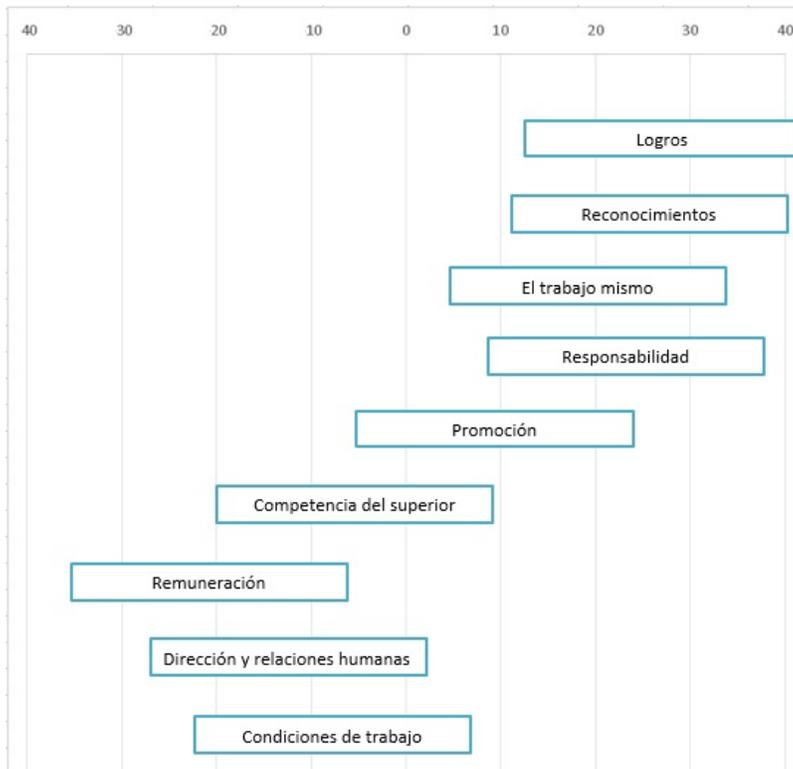
Tabla 2 Satisfacción laboral "Antes"

Aspecto	Nivel Inicial
Compañeros	30%
Trabajo que hace	28%
Jefes y superiores	28%
Organización del trabajo	25%
Promoción	19%
Salario	18%
General	26%

Elaboración propia

En cuanto a los resultados cualitativos de la aplicación inicial, en la siguiente gráfica se observa, los factores higiénicos del lado izquierdo y los motivacionales de lado derecho.

Gráfica 9 Elementos cualitativos de aplicación 1 del instrumento (elaboración propia)



3.4. Análisis: interpretación de la información obtenida.

Los resultados muestran la percepción que tiene el colaborador sobre los distintos aspectos que engloban la satisfacción e insatisfacción sobre su empleo y la organización en general. El salario y la promoción o crecimiento son los aspectos que tienen menor índice de satisfacción o mayor insatisfacción, tanto en resultados cuantitativos como en los cualitativos.

3.5. Conclusiones: definición de los factores prioritarios

El diagnóstico inicial nos permite identificar los puntos críticos que debemos intervenir, ya sea de manera directa, en caso de que dependa de nosotros, o de manera indirecta, como en este escenario ya que ambos aspectos no dependen directamente de nosotros, sino que recursos humanos y la economía de la compañía son los que rigen la parte de promoción y salarios.

Uno de los objetivos de esta intervención es la reducción de la rotación de personal, una de las variables dependientes estudiadas en este trabajo. Debido a la falta de datos, no se reporta el índice de rotación que se tiene en mi equipo, sin embargo, se reporta la frecuencia. En un rango de 2 años (desde que se inició la intervención), se cuenta con un 41.46% de rotación por las siguientes razones: cambio de área (10 personas, debido a

afinidad con sus actividades, mejores sueldos o crecimiento), renuncias para trabajar fuera de la empresa (10 personas, debido a mejores sueldos) y una reducción de personal forzada por decisiones basadas en la economía de la compañía (4 personas).

4. Estrategia metodológica de intervención.

La metodología utilizada para la intervención es el estudio descriptivo el cual consiste en trazar la trayectoria de la situación en la que actualmente se encuentra la empresa y detallar cómo son y cómo se manifiestan dichos fenómenos. Se busca especificar las propiedades y características para definir los perfiles de las personas.

El proceso a seguir es recolectar datos sobre diversos conceptos o variables que componen el fenómeno a investigar y analizarlos para describir lo que se investiga.

El objetivo de los estudios descriptivos es medir de manera independiente dichas variables, identificando tendencias de un grupo o población al registrar observaciones, comentarlas y contextualizarlas.

Los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo de personas, con el propósito de conocer la relación entre las variables dependientes e independientes (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2014).

4.1. Justificación de la estrategia metodológica de intervención

El cuestionario de satisfacción laboral utilizado está compuesto de 9 reactivos divididos en 2 grupos: Los motivacionales que se relacionan con la satisfacción y los higiénicos que corresponden a la insatisfacción cuando no están presentes.

La rotación y el diseño del trabajo están relacionadas con estas actitudes: satisfacción e insatisfacción. Se utiliza la metodología del estudio descriptivo debido a que se analizó el cambio de las variables tanto independientes como dependientes para así definir la intervención.

En este caso, la intervención se apega al diseño de los estudios descriptivo-correlacionales con el fin de profundizar en la comprensión de la relación de los diferentes comportamientos que permiten diseñar e implementar una intervención ad hoc.

En cuanto a la importancia y significado del trabajo se realizó el siguiente ejercicio, en donde se propone reflexionar sobre las características del trabajo seleccionadas y cómo es que cada uno de los colaboradores contribuye al impacto, ya sea directo con los clientes o a través de lo que ellos hacen con sus productos:

- Pasos a seguir:

1. Formar grupos: El conjunto de participantes se divide en grupos de 3 personas, acompañados por un líder (supervisor o líder de equipo).
2. Se les da a leer el formato A) (ver anexo).
3. Se preguntan dudas y en caso de existir dudas, se contestan.

Este ejercicio consiste en los siguientes pasos: Discutir, platicar y reflexionar los temas mencionados en el formato, tomando notas para recolectar las conclusiones de cada grupo, juntarlas con las del resto del equipo y compartirlas con todos en la junta semanal, las cuales se están realizando de manera virtual debido a la situación del COVID-19, con el objetivo de identificar las características que puedan, o hacen el trabajo significativo.

Aunado a los puntos del ejercicio, se debe tomar en cuenta el siguiente par de puntos, los cuales se hacen de manera individual y van a depender del líder de equipo o supervisor:

1. Primer punto, identificar el tipo de persona con la que están tratando para saber si es alguien que busca autonomía en su trabajo o alguien que espera a que le digan qué hacer y cómo hacerlo de manera regular,
2. Segundo punto debe recabar información de parte de los clientes tanto internos como externos para proveer la retroalimentación correspondiente.

• **Autonomía** – para ayudarles a reconocer el control que tienen en el trabajo y las decisiones que toman.

• **Retroalimentación sobre los resultados** – pláticas uno a uno para reconocer lo que se ha estado haciendo bien y los puntos a mejorar, elaborando un plan de acción para cumplir los objetivos estipulados y darle seguimiento a dichas acciones.

4.1.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la estrategia

Al utilizar el modelo de cadena de resultados podemos encontrar que los recursos que necesitamos son el personal y tiempo, tanto de parte del equipo para contestar los cuestionarios como de los líderes para analizarlos. Los insumos son los cuestionarios que se convierten en productos una vez llenados. Los resultados provienen del análisis de las respuestas de los participantes, con los que identificamos sus actitudes hacia los puntos clave del trabajo y que sirvieron de base para tratar a la hora de intervenir.

4.2. Herramientas e instrumentos

Se aplicó un cuestionario para medir la satisfacción e insatisfacción laboral con el objetivo de obtener los índices cuantitativos y cualitativos de ambas variables (Cantera López, 1986).

Es un cuestionario con escalas tipo Likert donde el empleado tenía que contestar si estaba nada, poco, bastante o muy satisfecho con los siguientes aspectos cuantitativos:

- Con el salario percibido.
- Con el tipo de trabajo.
- Con los directores o superiores.
- Con los compañeros.
- Con la promoción.
- Con la organización.
- Índice general de satisfacción en el trabajo.

Para el análisis cualitativo se les pidió describir una situación a lo largo de su vida laboral, ya sea en su experiencia en la empresa o en otras empresas, donde hubieran tenido gran satisfacción y otro evento que haya causado gran insatisfacción y cuáles de los siguientes factores fueron los causantes:

- Satisfacción:
 - Logros.
 - Reconocimiento de méritos.
 - Gusto por el trabajo propiamente dicho.
 - Responsabilidad.
 - Promoción.
- Insatisfacción:
 - La política y administración de la empresa.
 - La vigilancia excesiva.
 - Los salarios.
 - Las condiciones de trabajo.

4.3. Ámbito de la intervención

El instrumento fue aplicado a 43 personas, quienes conforman el equipo de soporte operativo de ventas, liderado por un colega, supervisando el área del Oeste y por mí supervisando el área del Este.

Dicho grupo de personas se dividió demográficamente de la siguiente manera:

Variables demográficas:

- Género
 - Hombre
 - Mujer

Variables de la estructura organizacional:

- Tipo de cuenta

- MOTS (integrados)
- OTS (componentes)
- TL (líderes de equipo)
- Edad
 - De 22 a 24 años
 - De 25 a 30 años
 - Mayor a 30 años
- Tiempo laborado en la empresa
 - De 6 meses a 1 año
 - De 1 año a 1 año y medio
 - Más de 1 año y medio

El objetivo de esta intervención es reducir la insatisfacción de los colaboradores mediante lo mencionado en el punto 3 y 3.1 para lograr aumentar la calidad de vida laboral, tener mayor efectividad, productividad y desempeño en el equipo, aumentando a su vez la satisfacción del cliente final y como consecuencia contribuir con la generación de valor de la empresa.

4.4. Etapas del proceso de aplicación/intervención

La intervención realmente inició con el diagnóstico. El proceso comienza desde:

- Respaldo teórico y metodológico
- Selección del instrumento
 - Cuestionario de 3 partes
 - Recolectar datos demográficos
 - Datos cuantitativos
 - Datos cualitativos
 - Entrevistas libres (1x1 con todos los empleados)
- Análisis de datos
 - Factores higiénicos
 - Factores motivacionales
 - Factor de satisfacción laboral general
- Interpretación
 - Seleccionar, en base a los índices más bajos, los factores higiénicos a intervenir (se proponen los siguientes)
 - La vigilancia excesiva. – mediante el impulso del autocontrol y autonomía de manera participativa
 - Las condiciones de trabajo – enfocándonos al ambiente de trabajo

- Salarios – limitarnos a la parte que sí podemos controlar, que es el cambio de mentalidad para que alcancen un estado de motivación que implique un involucramiento con su trabajo y los sueldos pasen a ser segundo plano
- De igual manera con los motivacionales (se proponen los siguientes)
 - Logros
 - Reconocimiento de méritos – ya se está implementando el reconocimiento del empleado del mes
 - Gusto por el trabajo propiamente dicho – apoyar a través de una reflexión grupal o personal que los colaboradores identifiquen la importancia de su trabajo
 - Responsabilidad
 - Promoción
- Conclusiones preliminares

4.4.1.1. Cronograma de trabajo

El cronograma contiene las etapas del proceso y cuándo se hizo o se planea hacer. Se puede observar que la mayoría de las etapas se comenzaron en el segundo semestre y continúan en los siguientes semestres debido a que dicha intervención debe ser constantemente aplicada para poder incidir en los comportamientos esperados y medir el avance y continuamente buscar el siguiente nivel de intervención.

Tabla 3 Etapas del proceso.

Etapa del proceso	Año 1		Año 2	
	Primavera	Otoño	Primavera	Otoño
Respaldo teórico y metodológico				
Selección del instrumento				
Cuestionario de 3 partes				
Recolectar datos demográficos				
Datos cuantitativos				
Datos cualitativos				
Entrevistas libres (1x1 con todos los empleados)				
Análisis de datos				
Factores higiénicos				
Factores motivacionales				
Factor de satisfacción laboral general				
Interpretación				
Seleccionar, en base a los índices más bajos, los factores higiénicos a intervenir (se proponen los siguientes)				
La vigilancia excesiva. – mediante el impulso del autocontrol y autonomía de manera participativa				
Las condiciones de trabajo – enfocandonos al ambiente de trabajo				
Salarios – limitarnos a la parte que sí podemos controlar, que es el cambio de mentalidad para que alcancen un estado de motivación que implique un involucramiento con su trabajo y los sueldos pasen a ser segundo plano				
De igual manera con los motivacionales (se proponen los siguientes)				
Logros				
Reconocimiento de méritos – ya se está implementando el reconocimiento del empleado del mes				
Gusto por el trabajo propiamente dicho – apoyar a través de una reflexión grupal o personal que los colaboradores identifiquen la importancia de su trabajo				
Responsabilidad				
Promoción				
Conclusiones preliminares				

Elaboración propia

4.4.1.2. Imprevistos

Es muy poco probable, pero existe una posibilidad de que los directivos decidan cambiarme de equipo, lo cual afectaría la intervención en cuanto al nivel de influencia que tendría con el equipo estudiado.

Otro imprevisto que puede existir es que me cambien de mánager y que decida no seguir con la intervención.

La contingencia generada por el Covid-19, es un imprevisto que impacta significativamente, ya que el hecho de trabajar desde casa durante varios meses modifica el proceso de intervención.

5. Exposición de hallazgos

Resulta bastante interesante entender los descubrimientos mostrados a continuación, ya que a simple vista se observan algunos de los efectos de la intervención que se ha estado haciendo a lo largo de este periodo.

5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

Se volvió a aplicar el instrumento de medición mencionado en el punto 3, seis meses después y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 4 Satisfacción laboral "después"

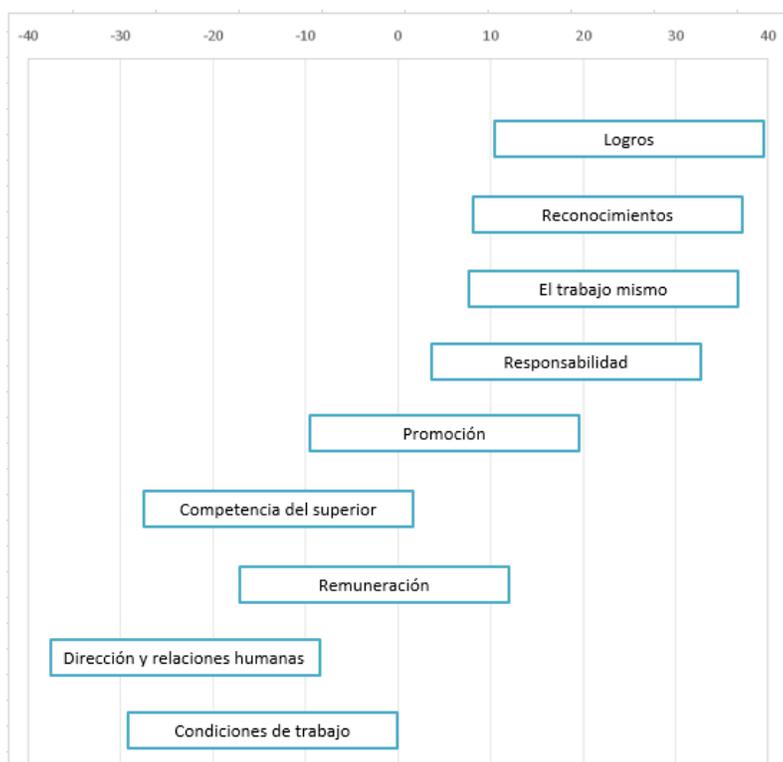
Aspecto	Nivel Inicial	Nivel 2ª Después
Compañeros	30%	30%
Trabajo que hace	28%	29%
Jefes y superiores	28%	28%
Organización del trabajo	25%	29%
Promoción	19%	12%
Salario	18%	19%
Satisfacción General	26%	26%

Elaboración propia.

Se observa que, en los resultados cuantitativos, el índice se mantuvo constante a pesar de ciertos cambios que surgieron en este periodo, como la reducción de personal laborando en el equipo (4 personas impactadas directamente). El rubro de promoción es el que tuvo el mayor cambio entre la primera aplicación y la segunda, pasando de 19% a 12%. Se infiere que es debido a que, en ese tiempo, entre ambas aplicaciones, no hubo ningún aumento de sueldo o promociones, lo que conlleva a un largo periodo sin cambios, aumentando la desilusión de los colaboradores tanto con su trabajo, como con la organización y los jefes y superiores. El índice de satisfacción general considera todos los aspectos, calificandos en la escala tipo Likert.

En comparación con la segunda aplicación, los resultados cualitativos muestran una similitud en la mayoría de los aspectos. Sin dejar de lado la disminución de la insatisfacción en cuanto a la remuneración y el aumento en la insatisfacción de la dirección y relaciones humanas.

Gráfica 10 Elementos cualitativos de aplicación 2 del instrumento (elaboración propia)



Como se mencionó en puntos anteriores, tenemos un alto índice de rotación de personal. Durante el periodo de 1 año (desde que inició esta intervención), 2 personas se cambiaron de área, 6 personas renunciaron y se fueron de la empresa y 4 personas se vieron forzadas a terminar la relación laboral debido a la reducción de personal. Debido a las cargas de trabajo, nos permitieron contratar a 5 personas más, formando un equipo de 39 personas, comparado con 48 que éramos al inicio de dicho periodo, lo cual nos indica que tenemos un 35% de rotación actualmente.

5.2. Organización de la información obtenida

Debemos destacar que a pesar de los momentos difíciles a los cuales nos enfrentamos en la compañía, como la reducción de personal, retraso de promociones que ya se habían platicado y la situación del COVID-19, la satisfacción se ha mantenido y la insatisfacción no ha aumentado. Esto lleva a pensar que la intervención que hemos estado realizando, está rindiendo frutos. Aunque también se pueden ofrecer otras explicaciones alternas como la dificultad para encontrar otras oportunidades de trabajo, producto del estancamiento de la economía en todo el mundo y en particular en México.

Para continuar con dichos resultados, se ha estado trabajando muy de cerca, teniendo pláticas virtuales uno a uno, sobre todo para mostrar el apoyo en esta situación difícil por

la que estamos pasando. También el resultado del ejercicio mencionado en el punto 4.1 fue bastante positivo y el impacto se puede ver reflejado en la satisfacción del equipo.

5.3. Impacto de la estrategia en la organización

Los despidos no necesariamente entran en la rotación voluntaria, sin embargo, los menciono como posibles insumos o explicaciones de los resultados obtenidos, como la aparente estabilidad de los niveles de insatisfacción y de motivación del personal que participa en la intervención.

La maestría en general y esta intervención específicamente me están ayudando a aumentar mis habilidades de liderazgo, lo cual se ve reflejado en la reducción de insatisfacción, sobre todo en el rubro de competencia del superior, por lo que se debe seguir interviniendo continuamente hasta lograr los objetivos descritos en el punto 1.6 y redefinirlos una vez alcanzados, creando así un modelo de mejora continua.

Un objetivo que me gustaría resaltar es el de mejorar la calidad de vida de los colaboradores, ya que como se menciona anteriormente, las nuevas generaciones le ponen un gran peso al balance entre la vida laboral y la vida personal, y tomando como ventaja los resultados positivos obtenidos del trabajo desde casa durante un periodo de tiempo significativo, ya que la pandemia obligo a directivos a escoger entre trabajar desde casa o no hacerlo, se puede tomar como estrategia el permitir trabajar desde casa o tener horarios flexibles para aumentar la satisfacción y/o reducir la insatisfacción generada por otros aspectos que no dependen de nosotros.

El teletrabajo se venía usando como una alternativa en un número de empresas, pero no era una opción preferida. Sin embargo, con la pandemia las empresas comenzaron a darse cuenta de que el trabajo remoto en realidad funciona. Según un artículo de “felxjobs” hay 10 beneficios de trabajar desde casa:

1. Mejor balance entre la vida personal y la laboral
2. Menos estrés en el trayecto
3. Ubicación del trabajo, es decir, ya no es necesario que estés trabajando en la misma ciudad o incluso país que la empresa
4. Mayor inclusión, ya que el trabajo remoto permite a las empresas contratar a personas de diferentes orígenes socioeconómicos, geográficos y culturales y con diferentes perspectivas
5. Ahorro de dinero, no solo para el empleado (gasolina, transporte), sino también para la empresa (oficinas, vales de gasolina)
6. Impacto ambiental positivo

7. Impacto en la sostenibilidad, desde el crecimiento económico y la reducción de las desigualdades hasta las ciudades sostenibles, el cambio climático y el consumo responsable
8. Posibilidad de tener una oficina adaptable, a tu gusto
9. Mejora la productividad y el desempeño de los colaboradores
10. Promueve una vida laboral más feliz y saludable (Courtney, 2020)

6. Discusión final

Los resultados de la intervención no fueron los esperados debido a diferentes variables. En un principio la situación económica de la empresa nos afectó con un recorte de personal en febrero 2020, inquietando un poco al equipo e impactando tanto en la satisfacción como en la insatisfacción del equipo. Y a partir de marzo con el Covid-19, en donde tuvimos que cambiar nuestra manera de trabajar, haciéndolo desde casa. La economía mundial está muy afectada y a su vez la empresa se ha visto en la necesidad de implementar medidas que nos ayuden a reducir costos. Hasta el momento nos pidieron a todos los empleados, de todos los niveles, tomar una semana de vacaciones sin goce de sueldo en este cuarto, y evaluarán si se necesita hacer en los siguientes 2 cuartos. Esta medida es la que menos nos afecta, ya que no hubo reducciones de salario, ni de personal como en otras muchas empresas globalmente, sin embargo, nos comentaron que tampoco habrá aumentos de sueldo por lo menos hasta junio 2021. Esto último es lo que más impactó en la motivación del equipo. Por ello, se estuvo trabajando muy de cerca con todos ellos, especialmente con lo descrito en el punto 4.1 teniendo entrevistas uno a uno para reconocer los logros que han tenido y las áreas de oportunidad, pero dándole más importancia a la apertura de cómo se sienten ellos con la situación que estamos viviendo.

Un punto a favor sobre la pandemia es que aceleró el proceso de cambio cultural de la mayoría de las empresas. Específicamente hablando de la compañía donde laboro, se ha demostrado tener buen desempeño trabajando desde casa, lo cual se ve relacionado con el punto 1.4.2.3 Social en donde, es verdad que el factor principal es el desarrollo de la carrera laboral, podemos recordar de las gráficas obtenidas que se muestra una tendencia, sobre todo de los millennials, hacia la necesidad de tener un horario de trabajo flexible y un balance entre la vida laboral y la vida personal. Esta adecuación laboral nos dio una ventaja para continuar trabajando de una manera similar una vez terminada la pandemia. Se ha propuesto trabajar desde casa 2 o 3 días a la semana, turnando el espacio de oficina, y así poder reducir costos en la renta de oficinas más pequeñas.

6.1. Consecuencias de la aplicación de la estrategia

El hecho de tener que trabajar desde casa por la situación que estamos viviendo, nos obliga a rediseñar el trabajo. Según CenturyLink, 72% de las empresas implementaron el teletrabajo al iniciar el confinamiento obligatorio (Prensario TI Latin America, 2020).

‘El mayor experimento de trabajo desde casa en el mundo’, así catalogó la revista Time a la revolución del trabajo remoto que se ha desencadenado debido a la pandemia global por Covid-19, y las medidas de confinamiento forzoso (Prensario TI Latin America, 2020).

Asimismo, Covid-19 afecta directamente a la insatisfacción de los empleados, ya que aumenta la incertidumbre sobre qué pasará con la empresa, económicamente hablando, y qué medidas se verá forzada a tomar, aparte de las mencionadas en el punto anterior. Es por eso por lo que se ha empleado la estrategia de la comunicación constante para ayudar a que se sientan con un poco más de control sobre la situación, lo cual reduce la incertidumbre y el impacto negativo de la pandemia.

6.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Limitaciones internas y externas:

Para futuros estudios se recomienda reforzar los esfuerzos en la capacitación de los empleados para mejorar el significado de la calidad del servicio al cliente enfatizando los talentos y las habilidades del personal de modo que no sólo se fortalezcan los elementos técnicos, sino también su confianza como factores fundamentales de la organización. En esta intervención, se están enfrentando algunos efectos económicos, que han conducido a pérdidas de recursos humanos, cuyo impacto se ha visto en cargas mayores de trabajo y en la reducción del tiempo para capacitar. También la pandemia hizo más complicada dicha capacitación al hacerse de manera virtual.

6.3. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

La empresa está conformada por dos divisiones, compra y venta de componentes electrónicos y la otra enfocada más a la venta de integrados y servicios extras para el cliente. Las variables estudiadas fueron la satisfacción laboral, con la rotación de personal principalmente millennials.

El objetivo de esta intervención fue reducir la insatisfacción de los colaboradores mediante ejercicios que ayudan primero a la obtención de información de los mismos colaboradores y también permite entender las estrategias de motivación general del equipo, y a mejorar la calidad de vida laboral y por consecuencia a reducir la rotación laboral para tener mayor efectividad, productividad y desempeño, aumentando a su vez la satisfacción del cliente final y contribuyendo con la generación de valor de la empresa.

El diagnóstico inicial permitió identificar los puntos críticos a intervenir, ya fuera directa o indirectamente. Analizando a detalle la motivación de los millennials se pudo observar una gran oportunidad para retener al personal lo más posible y reducir el impacto en la empresa, balanceando la vida laboral con la personal mediante horarios flexibles, trabajando desde casa, atendiendo al ambiente, propiciando el aumento del índice de los factores motivacionales como que el trabajo fuera significativo para los colaboradores, que tuvieran una oportunidad de crecimiento y que se sintieran parte de la empresa mediante el reconocimiento de logros, esto en el contexto inesperado del COVID19, que disminuyó el efecto positivo de la intervención en las variables de intervención, encaminadas a la concepción de hoy en día que tenemos de 'trabajo'.

Lo que se logró en esta intervención, se puede agrupar en cuatro fuentes fundamentales de estrés existentes como lo explican Whetten y Cameron, (2005):

- **Factores estresantes de tiempo, ya sea por sobrecarga de trabajo o por la falta de control.**

Estos autores sugieren que se pueden identificar principalmente los factores de tiempo. La pandemia dio lugar a una serie de situaciones en la que la falta de habilidades para el manejo del tiempo se hizo evidente. La situación de la empresa, antes de la globalización de la pandemia y los efectos a lo largo de los meses, desde su inicio, continúan afectando el funcionamiento de todas las empresas. Las cargas de trabajo y la falta de control de las fechas límite y la propia incertidumbre que genera el COVID 19, son sólo algunas de las manifestaciones de estrés en todos los miembros del equipo.

- **Factores estresantes de encuentro, por conflictos de funciones, temas o acciones.**

Las fuentes de estrés de encuentro se refieren principalmente a relaciones interpersonales conflictivas. Fue necesario desarrollar competencias sociales, como habilidades de resolución de problemas, de toma de decisiones y manejo de conflictos, así como combinar los tres enfoques del diseño del trabajo; **ingenieril** el cual especifica las tareas a realizar y los métodos a utilizar, **motivacional** donde se inculca la autonomía y responsabilidad sobre las tareas a realizar, y de **sistemas socio-técnicos** el cual consiste en dos partes independientes, pero relacionadas a su vez, la parte social que incluye el desempeño de las tareas y la relación entre ellas, y la parte técnica, es decir las herramientas o métodos que emplean para hacer dichas tareas, para llegar a ser un equipo auto gestionado como lo sugieren Cumming y Worley, (2009).

- **Factores estresantes de la situación, por condiciones de trabajo desfavorables o por cambios rápidos**

Estas fuentes de estrés están en el ambiente en el que viven y trabajan las personas. En este punto y mediante la aplicación adecuada del diseño del trabajo fue posible reducir dichos factores de estrés. Una acción que sin duda fue fundamental para lograrlo fue enfocar los esfuerzos a conseguir una mayor variedad de tareas evitando, dentro de lo

posible, que los colaboradores sientan que sus tareas son rutinarias y repetitivas. Aunado a lo anterior se buscó siempre un significado relevante a dichas tareas teniendo como una de las principales consecuencias una identificación de la persona con su entorno laboral y con la organización al comprenderse relevante dentro de una cadena de procesos y tareas importantes con un mayor control y una disminución de la incertidumbre y el estrés. Asimismo, proveer retroalimentación constante para darles la oportunidad de mejorar en ciertos aspectos y reconocer lo que están haciendo bien.

- **Factores estresantes anticipatorios, por expectativas desagradables o miedo.**

Estas fuentes de estrés son el resultado de la anticipación de un evento que podría ocurrir. La constante comunicación que se tuvo, especialmente desde que comenzaron los problemas económicos en la empresa y un par de meses después, con el inicio de la pandemia. Por mencionar algunos ejemplos, en uno de los momentos en donde se percibía una mayor sensación de estrés colectivo como resultado de la incertidumbre, desde los altos mandos de la organización se envió un correo electrónico con un informe detallado de las acciones preventivas que se iban a tomar para evitar que una situación económica desfavorable impactara de manera negativa en la organización y así saber que esperar en tiempos de incertidumbre. Por otro lado, dentro de los equipos de trabajo se agendaron juntas informativas acerca de las dudas que naturalmente surgían al pasar de los días; en dichas reuniones además de dar respuestas claras se invitaba a los colaboradores a tener una actitud positiva y propagar una idea de estabilidad para evitar que el estrés fuera un factor limitante en el día a día. Esto sin duda ayudó a disminuir la incertidumbre, por consecuencia, el estrés por miedo a perder el trabajo o simplemente a no saber que pasará en un futuro cercano (Whetten, 2005).

Sin lugar a duda el gran elemento diferenciador de esta intervención fue el factor que se agregó a la ecuación: el COVID 19 que funcionó como un catalizador de diferentes acciones, percepciones y consecuencias que no estaban planeadas durante el desarrollo de la intervención y que definitivamente marcó el rumbo de lo realizado. Por mencionar alguna de las situaciones que marcaron pauta en cuanto al binomio satisfacción-insatisfacción, podemos hablar del trabajo desde casa y como los parámetros y controles de calidad tuvieron que ser adaptados para generar una nueva dinámica de trabajo diario. El resultado tuvo sus tintes positivos ya que los colaboradores sintieron una mejoría en cuanto a su ambiente laboral al poder desempeñar sus labores desde su casa notándose una mejoría en los rangos de satisfacción y al mismo tiempo, la organización se dio cuenta de que la modalidad de “home office” es práctica y puede ser un recurso altamente efectivo para beneficiar al personal y los índices de insatisfacción.

Y finalmente, otro elemento a considerar es la rotación laboral que, si bien no fue provocado por una mejora laboral planeada por la empresa, podríamos hablar de una

disminución ya que los colaboradores tuvieron una perspectiva diferente de lo que implica tener un trabajo seguro y estable en tiempos de incertidumbre. Este considerable hecho (situación laboral por COVID 19) es sin duda un ejemplo de un ejercicio laboral que, si habláramos en términos científicos, sería una prueba ensayada en la vida real y no una de laboratorio, que arrojó resultados reales y cambió la perspectiva y, por ende, los resultados finales. Lo bueno que se puede rescatar de este inesperado año es el hecho de que tuve un inmejorable momento para aplicar esta intervención y ver de manera acelerada los pros y contras de lo realizado.

7. Bibliografía

- Bradsher, A. S. (03 de March de 2019). *U.S. and China Near a Trade Deal to Drop Tariffs*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2019/03/03/business/us-china-trade-deal-trump.html>
- Cantera López, F. J. (1986). Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España, 5.
- Cárdenas, L. A. (20 de 04 de 2009). *International Journal of Psychological Research*. Obtenido de Dial Net: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5134720.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Consultors, P. (18 de 04 de 2016). Obtenido de Palomo Net: <http://palomo.net/area-de-consultoria-empresarial-nuevos-retos-para-un-nuevo-entorno/>
- Courtney, E. (2020). The Benefits of Working From Home: Why The Pandemic Isn't the Only Reason to Work Remotely. *Flexjobs*.
- Cuesta, E. M. (2009). *La nueva generacion y el trabajo*. Obtenido de UNISC: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/479/908>
- Expok. (2014). *Expok*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/empleados-motivados-empleados-productivos-el-caso-de-gentera/>
- Financiero, E. (03 de 2019). *El financiero*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/pages/docs/iman-electronico.html>
- Forero, N. A. (10 de 2007). *Dial Net*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4929312.pdf>
- Geográfica, I. d. (2018). *IIEG*. Obtenido de https://iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_electronica.pdf
- GMBH., D. G. (Mayo 2004). Metodología del Marco Lógico. *Monitoreo basado en resultados*.
- Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- INEGI. (2016). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/vabcoel/>
- Lara, A. L. (1 de 2004). *UANL*. Obtenido de Universidad Autonoma de Nuevo Leon: <http://eprints.uanl.mx/1446/1/1020149865.PDF>
- MADISON. (2016). *Madison Market Research*. Obtenido de Tendencias Sector TI: https://ametic.es/sites/default/files//Informe_Tendencias_TI.pdf
- MUCD. (2018). Obtenido de Mexico Unido Contra la Delincuencia: <https://www.mucd.org.mx/programas/empresas/empresas-modelo-de-intervencion/>

- Muñoz, M. (Julio de 2018). *Mexico Industry News*. Obtenido de <http://mexicoindustry.com/es/news/jalisco/reconocen-cultura-organizacional-de-continental-guadalajara>
- Neira, M. M. (Diciembre de 2015). *SCIELO*. Obtenido de Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000300001&script=sci_arttext
- Portales González C., Z. A. (2010). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa*. Obtenido de Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf
- Prensario TI Latin America (2020). Obtenido de CenturyLink: La aceleración global del trabajo remoto y el COVID-19: <https://www.prensariotila.com/30143-CenturyLink-La-aceleracion-global-del-trabajo-remoto-y-el-COVID-19.note.aspx>
- PROMEXICO. (13 de 02 de 2016). *Gob.mx*. Obtenido de <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/electronico>
- PROMEXICO. (2014). *Industria Electronica*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/electronico.pdf>
- Robbins y Judge (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- STAFF, E. (4 de Mayo de 2018). *ENTREPRENEUR*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/312952>
- Syntonize Digital Plus. (2019). Obtenido de Top 10 de las tecnologías que despuntarán en 2020: <https://www.syntonize.com/2020-top-10-tecnologias/>
- Torres, M. G. (14 de 1 de 2019). *Grupo Albe consultoria*. Obtenido de ALBE: <http://www.grupoalbe.com/consultoria-empresarial-los-cinco-retos-para-este-2019/>
- Vallina, M. E. (11 de 3 de 2009). Obtenido de Fundacion Amaranta: http://www.fundacionamaranta.org/wp-content/uploads/2014/11/Avanzado_Intervencion_directa_Amaranta09.ppt
- Vallina, M. E. (11 de 3 de 2009). Obtenido de Fundacion Amaranta.
- Whetten, D. A. (2005). *DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS*. Pearson.
- Work, G. P. (2014). *Best Workplaces in Mexico*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.net/bestworkplaces/a2480000005kCOP>

8. Índice de materias

A

Análisis causa-efecto · 24
área operativa de ventas · 25
Autonomía · 27

C

comportamiento humano · 13
Compromiso organizacional · 26
Cronograma de trabajo · Véase cronograma

E

Estado de la cuestión · 27
Estados Unidos · *China*
estrategia metodológica · 32

F

Future Work Flexibility · *Diseño del trabajo*

H

hallazgos · 37
Herramientas · 29, 33

I

Identidad de la tarea · 27
Imprevistos · 37
inputs · 24
Involucramiento en el trabajo · 26
Ishikawa · 24

J

Justificación · 25

M

Marco conceptual o de referencia · 26
Matriz de marco lógico · 24
Metas de información · 30
México · 20
Muestra o sujetos de investigación · 34

O

outputs · 24

P

Palabras clave · 8
poder del cliente · 23
problema · 24
proceso de aplicación/intervención · Véase proceso de aplicación o intervención

R

Retroalimentación · 27

S

Satisfacción en el trabajo · 26
servicio al cliente · 23

T

TOG
Trabajo de Obtención de Grado · 7

V

Variedad · 27

9. Anexos

Formato A):

En el grupo asignado discutan, platiquen y reflexionen los siguientes temas:

- **Identidad de la tarea** – ¿qué tanto conocen o se interesan por los productos que venden o servicios que ofrecen?

- **Variedad de habilidades** – ¿Qué es lo que más les interesa o les gusta (a nivel individual) de sus actividades diarias? ¿Qué cambiarían o agregarían?

- **Significado de la tarea** – ¿Cómo usan sus habilidades personales? ¿Cómo las pueden utilizar de manera consciente para dar un mejor servicio al cliente?

Tomen notas de lo que surja en dicha discusión como apoyo para elaborar una conclusión final del grupo.