



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA “DISBALLANTA”, BASADO EN EL
MODELO DEL EMPOWERMENT, CON EL FIN DE LOGRAR LA
FIDELIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**

**PROFESOR GUÍA:
DR. STEVENS OBANDO**

**AUTORA:
MARÍA JOSÉ ARTURO BONILLA**

**AÑO
2011**

DECLARACION PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”

Mdth Dr. Stevens Obando

C.I. 0400879987

DECLARACION DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

María José Arturo Bonilla

C.I. 1002918397

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar a ésta etapa de mi vida profesional. A mis padres por darme la vida, estar a mi lado en todo momento, por apoyarme y confiar en mí y por ser las personas más importante en mi corazón.

A mi esposo, por acompañarme en el cumplimiento de este objetivo, por darme alegría y por ser mi compañero.

A mis hermanas por ser parte de mi vida.

De manera especial quiero agradecer a todos los profesores que a lo largo de la carrera aportaron con mi desarrollo profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por ser los mejores, porque la mejor educación que pude haber tenido me la dieron ellos.

A mi esposo por todo el amor y apoyo brindado para que este trabajo sea cumplido.

A mis hermanas por ser parte de mi familia, que es mi refugio y mi mayor alegría y motivación para seguir adelante en mi desarrollo.

RESUMEN

El presente trabajo desarrollado pretende principalmente elaborar un plan de retención de personal para la empresa Disballanta, utilizando la herramienta del empowerment, es decir, estableciendo estrategias para que los funcionarios se involucren en las decisiones organizacionales acorde a sus labores y así se sientan comprometidos con la empresa y se pueda cumplir con los objetivos organizacionales.

Para empezar con el trabajo se ha realizado una revisión lo más completa posible sobre conceptos, teorías, estudios e investigaciones realizadas por importante autores y profesionales de la Gestión del Talento Humano. Se ha detallado técnicas y estrategias que ya han sido propuestas y que nos han dado una pauta para elaborar nuestro plan.

Se ha detallado la situación actual de la empresa, lo cual consideramos como fundamental en el desarrollo del presente trabajo de investigación, hemos conocido y presentado este detalle gracias a las herramientas investigativas que hemos tomado en cuenta para la obtención de dicha información.

La investigación para el desarrollo del presente trabajo se ha realizado utilizando una prueba psicológica de Fernández Seara, definida como la Escala de Motivaciones Psicosociales, la misma que ha permitido establecer los perfiles motivacionales de cada uno de los funcionarios de la empresa y de manera general conocer de que forma se encuentra motivado el personal. Decimos de cada uno de los funcionarios, ya que, el numérico permitió realizar un estudio individual y más complejo de la situación del personal en lo que corresponde a motivación y específicamente conocer cuáles son los puntos que se pueden topar en lo que respecta a la elaboración del plan de retención.

Por último se ha detallado el plan de retención de personal basado en el modelo del empowerment, se ha establecido estrategias y tácticas que

permitan llegar a cumplir los objetivos planteados por el presente trabajo y que coinciden con los objetivos organizacionales.

También es importante señalar que el desarrollo del presente documento nos ha dado la pauta para definir conclusiones y por lo tanto recomendaciones que pueden ser valiosas en lo que respecta a la Gestión del Talento Humano.

ABSTRACT

The present work intended primarily developed a plan for hiring personnel for the company Disballanta using the tool of empowerment, that is, establishing strategies for workers involved in organizational decisions according to their work and feel committed to company and to meet organizational objectives.

To start the work was carried out a review as complete as possible about concepts, theories, studies and investigations by major authors and professionals in Human Resource Management. It has detailed techniques and strategies that have already been proposed and we have a guide to develop our plan.

It has been detailed the company's current situation, which we consider as fundamental in the development of this research, we learned and presented this detail by the investigative tools that we have taken into account to obtain this information.

The research for the development of this work has been performed using a psychological test of Fernandez Seara, defined as the Psychosocial Motivations Scale, which has enabled it to establish the motivational profiles of each company workers and generally know in what way the staff is motivated. We say of each of the workers, since, the number allowed perform an individual and more complex study of the staffing situation in which corresponds to motivation and specific know which are the points that might face in regard to the development the retention plan.

Finally, we have detailed the staff retention plan based on the model of empowerment, has been established strategies and tactics that reach out to meet the objectives proposed by the present study, which coincide with organizational objectives.

Is also important considerer that the development of this document has given us the guide to define conclusions and recommendations that can be valuable in terms of Human Resource Management.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	8
1.5.1. Definiciones del Empowerment.....	10
1.5.2. Tipos de Empowerment.....	11
1.5.2.1. Empoderamiento Estructural.....	11
1.5.2.2. Empoderamiento Psicológico.....	12
1.5.3. Medición del Empowerment	12
1.6. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN: AUTORITARIOS, PATERNALISTAS, SITUACIONALES Y DEMOCRÁTICOS:	15
1.6.1. Estilo autoritario.....	16
1.6.2. Estilo paternalista	17
1.6.3. Dirección consultiva.....	18
1.6.4. Dirección democrática	19
1.7. ROTACIÓN DE PERSONAL	20
1.7.1. Concepto de Rotación	20
1.7.2. Índice de Rotación.....	20
1.7.2.1. Índice Ideal.....	21
1.7.2.2. Índice de Ausentismo.....	21
1.7.3. Costo de la Rotación de Personal	21
1.7.3.1. Costos de reclutamiento y selección:.....	21
1.7.3.2. Costo de registro y documentación:.....	21
1.7.3.3. Costos de integración:	22
1.7.3.4. Costo de desvinculación:	22

1.7.3.5. Reflejos en la producción:.....	22
1.7.3.6. Reflejos en la actitud del personal:	22
1.7.3.7. Costo extra-laboral:.....	23
1.7.3.8. Costo extra-operacional:.....	23
1.7.3.9. Costo extra-inversión:	23
1.7.3.10. Perdidas en los negocios:	24
1.8. ESTRATEGIAS PARA RETENER PERSONAL.....	24
1.9. FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL.....	27
1.9.1. Concepto y definición	27
1.9.2. La formación continua	27
1.9.3. Estadísticas de la fidelización.....	28
1.9.4. Fidelización de los Clientes Internos o Empleados	28
1.9.5. Fidelidad - Premiada	29
1.9.6. Sentido de pertenencia.....	29
1.9.7. Identificación.....	29
1.10. FILOSOFÍA EMPRESARIAL: CULTURA, IDENTIDAD, IMAGEN, VALORES CORPORATIVOS	30
1.10.1. Cultura corporativa	30
1.10.2. Identidad corporativa	31
1.10.3. Imagen corporativa.....	32
1.11. FACTORES QUE ASEGURAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	33
1.12. ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR AL PERSONAL	33
1.12.1. La comunicación como un recurso	33
1.13. NECESIDAD HUMANA	34

1.14. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS EMPLEADOS.....	37
1.15. PROGRAMA DE ASISTENCIA AL EMPLEADO.....	39
CAPÍTULO II.....	42
2. MARCO DE REFERENCIA	42
2.1. RESEÑA HISTÓRICA	42
2.2. VALORES DE LA EMPRESA.....	42
2.3. MISIÓN CORPORATIVA.....	42
2.4. VISIÓN CORPORATIVA	43
2.5. ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA GENERAL FRENTE AL PERSONAL.....	43
2.6. ÁREAS CRÍTICAS EN LOS RECURSOS HUMANOS.....	43
2.7. POSIBLES PREMISAS DE LA EMPRESA DISBLLANTA ...	43
2.8. OBJETO DE INVESTIGACIÓN	44
2.9. SUJETO DE INVESTIGACIÓN.....	45
GRAFICO 2.1. ORGANIGRAMA DE DISBALLANTA.....	46
2.10. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (FODA).....	48
CAPÍTULO III	50
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	50
3.1.1. Estudio Exploratorio	50
3.1.2. Estudio Descriptivo:.....	52
3.2. ESTUDIO OBSERVACIONAL	53
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:.....	54

3.3.1. método Inductivo:	55
3.3.2. MÉTODO Deductivo:	56
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO:	57
3.4.1. PRUEBA PSICOLOGICA:	57
3.4.2. Entrevista:.....	66
3.5. POBLACIÓN MUESTRA DEL ESTUDIO:.....	67
3.5.1. Análisis y Síntesis:.....	67
3.6. CONCLUSIONES:.....	68
CAPITULO IV.....	70
ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES MPS	70
GRAFICO 4.1. FUNCIONARIO 1	71
GRAFICO 4.2. FUNCIONARIO 2	72
GRAFICO 4.3. FUNCIONARIO 3	73
GRAFICO 4.4. FUNCIONARIO 4	74
GRÁFICO 4.5. FUNCIONARIO 5	75
GRÁFICO 4.6. FUNCIONARIO 6	76
GRAFICO 4.7. FUNCIONARIO 7	77
GRAFICO 4.8. FUNCIONARIO 8	78
GRAFICO 4.9. FUNCIONARIO 9	79
GRAFICO 4.10. FUNCIONARIO 10	81
GRAFICO 4.11. FUNCIONARIO 11	82
GRAFICO 4.12. FUNCIONARIO 12	83

GRAFICO 4.13. FUNCIONARIO 13	84
GRAFICO 4.14. FUNCIONARIO 14	85
GRAFICO 4.15. FUNCIONARIO 15	86
GRAFICO 4.16. FUNCIONARIO 16	87
CAPÍTULO V.....	89
PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DE PERSONAL BASADO EN EL MODELO DEL EMPOWERMENT PARA APOYAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA DISBALLANTA	89
5.1. INTRODUCCIÓN.....	89
5.2. OBJETIVO.....	89
5.3. ALCANCE	90
5.4. DEFINICIONES	90
5.5. POLÍTICAS GENERALES	90
5.6. POLÍTICAS ESPECÍFICAS	91
5.7. ESTRATEGIAS PARA APLICAR EL EMPOWERMENT	91
5.8. PROCEDIMIENTO	96
5.9. INDICADORES.....	98
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES:.....	102
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

En el país se aprecia que cada vez se brinda mayor importancia a la adecuada Gestión del Talento Humano, esto considerando que es el recurso humano en que ejecuta los planes y procedimientos de las organizaciones, y es por ésta y muchas más razones que se debe desarrollar al talento humano. Es importante reconocer que el enfoque de los Recursos Humanos debe ser diferente hoy en día, es totalmente equivocado ver al departamento como un ente que controla o supervisa al personal, ya que, se lo debe considerar un promotor de desarrollo, un departamento que trabaja porque el recurso humano de la organización cumpla sus objetivos profesionales, se sienta satisfecho de lo que hace y sobre todo que conozca que puede contar con el apoyo de la empresa a la que pertenezca, y por lo tanto, se sienta parte de la misma.

Al respecto, cabe señalar lo importante del empoderamiento que permite de cualquier manera generar seguridad en el personal y sobretodo poder para ejecutar sus funciones generando satisfacción y así fidelización con la organización.

Según el presente estudio, encontramos que el empoderamiento en la empresa Disballanta de la ciudad de Ibarra es una herramienta limitada y poco ejecutada, desconociendo la importancia que tiene para la ejecución de los objetivos organizacionales.

Los profesionales de Recursos Humanos están preparados para brindar asesoría en lo que respecta a la elaboración de planes completos de Gestión del Talento Humano, tan necesarios en la actualidad y que permitan un desarrollo organizacional de manera global.

En el presente trabajo de investigación, queremos estudiar la situación del personal en lo que respecta a empoderamiento y factores motivacionales en la empresa Disballanta de Ibarra, plantear un plan de retención de personal basado en el empowerment, que puede ser útil en el proceso productivo y de relación empresa – trabajadores; el enfoque sugerido aquí, es una muestra que nos ayuda a predecir el efecto del empowerment y de lo que ocurre generalmente en las empresas del país, la falta de fidelización de personal, que puede ser causa de crisis laborales muy comunes en nuestro medio; no se comprende aún que buena parte del éxito de cualquier empresa está implícita en la acertada gestión del talento humano, en las buenas relaciones de empleadores y trabajadores, que ayudan en su función y progreso personal y más aún en la motivación para que se conviertan en personas básicas en el progreso permanente de la empresa.

Por eso, con este estudio, nuestro interés es analizar lo que sucede en la fidelización del personal en las empresas del país, tomando como muestra la compañía Disballanta de la ciudad de Ibarra; estamos seguros que la valiosa colaboración de sus directivos y trabajadores para llegar a conocer aspectos de fidelización, y respectivo análisis nos ayudan a obtener conclusión de problemas, y lo que puede hacer la asesoría de un profesional en Recursos Humanos.

DESARROLLO DEL TEMA

TEMA:

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “DISBALLANTA”, BASADO EN EL MODELO DEL EMPOWERMENT, CON EL FIN DE LOGRAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS”

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

La empresa DISBALLANTA no cuenta con un modelo de empoderamiento entre los diferentes niveles estructurales que le permita aumentar la productividad y obviamente mejorar los procedimientos de talento humano, lo que ocasiona dificultades en el ambiente laboral y un escaso sentido de pertenencia “falta de compromiso del empleado con la empresa”

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En una empresa donde diariamente se labora, se debe aprender cada día, se obtendrá cantidad de información acerca de los aciertos y fallas en las estrategias de trabajo; los compañeros los directivos, que sirven a cada quien como guía acertada a las decisiones de trabajo, que generen el desarrollo de la empresa de la cual los ejecutivos, empleados y trabajadores son parte, les proporciona el sustento familiar.

En el aspecto social todo trabajador quiere y busca un buen ambiente laboral donde pueda cumplir sus responsabilidades de la mejor manera y pueda sentirse integrado en el grupo de trabajo; en lo económico se quiere salario justo equidad, ya que en el Ecuador la diferencia laboral es acentuada, niveles de ejecutivos que tienen salarios altos, frente a otros de miseria de los trabajadores. La superación personal es muy importante para el trabajador, si la empresa donde trabaja se preocupa del crecimiento personal, académico, salud, bienestar social la satisfacción del empleado será de mayor producción.

En este caso un empoderamiento es necesario en todos los niveles de la empresa DISBALLANTA para crear hábitos y actitudes del personal directivo y laboral, todo en beneficio de la empresa, desarrollar nuevas normas de conducta, acordes con las necesidades de trabajo en la compañía, observar permanentemente las reacciones y modificación, efecto de un empoderamiento adecuada al interior de la empresa, evaluar cuanto influye esto para que la compañía crezca eficientemente, y si el empowerment es verdaderamente efectivo para la esta finalidad, es decir, la permanencia de los empleados en la organización.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Sobre las limitaciones que existen en la empresa DISBALLANTA se determina lo siguiente: falta de autonomía en la toma de decisiones, ausencia de asesoría de Talento Humano, falta de credibilidad en las estrategias globales de comunicación, y así una serie de limitaciones que afectan al desarrollo de la empresa.

Por otra parte, se evidencia descuido en el manejo profesional de la comunicación, la falta de estrategias en el uso de las múltiples herramientas¹ de la comunicación, sus vínculos con la publicidad, marketing y otras disciplinas, uso de las modernas tecnologías, la falta de vinculación con otros organismos, fallas en la cultura de la comunicación y otros aspectos².

Hay empresas que piensan que con una campaña de motivación cubren errores y problemas internos en las organizaciones, cometen un grave error ya que solo están maquillando el problema y no van al fondo del problema que puede ser: un mal clima laboral, trabajadores desmotivados, falta de credibilidad del empleado con la empresa, y tantas situaciones que llevan al trabajador a no sentirse identificado con su empresa. Se piensa que la gestión de los Recursos Humanos van más allá de maquillar un problema, deben tratar de solucionarlo, pero esto depende mucho de los ejecutivos, que observan las

¹ Herramientas de comunicación: intranet, boletines, correo, redes sociales, entre otras.

² CHIAVENATO. I (1994). “**Administración Recursos de Humanos**”. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A, Pág. 67

soluciones como un gasto, y no como una inversión. En el caso de esta tesis proponemos estrategias para lograr el compromiso del personal con la empresa donde el estudio no tiene una limitación fija; por ejemplo una empresa que decide dar charlas de motivación a su empleados, piensa que hizo demasiado con esto, pero deben ser cuidadosos en seguir el efecto motivador que han tenido en sus trabajadores para beneficio de la empresa, de lo contrario no se aprovechado la capacitación.

Por otro lado puede haber una limitación psicológica con ciertos empleados que piensan que con cumplir su trabajo, hacen lo necesario y no es así, porque ellos deben ir más allá del desempeño de su labor, y evaluar el impacto positivo que su trabajo favorece al crecimiento de su empresa y su crecimiento personal; hemos auscultado que en varias empresas ocurre este problema, consideramos necesario que los supervisores evalúen el trabajo de las diversos departamentos de la empresa y evaluar cómo se optimiza el trabajo de cada empleado.

Así también puede hacerse con los trabajadores, y todo crear un clima laboral adecuado, para que los empleados y trabajadores comprendan que no solo es necesario ganar más, sino también contribuir al crecimiento de su empresa.

De lo anterior nos preguntamos si hay estas condiciones limitantes que prevalecen en buen número de empresas del país, ¿cómo puede prosperar una empresa? La respuesta es clara: de lo que se observa, la mayor parte de empresas del país se mantienen estáticas, poco progresan, inclusive en los últimos años no ha existido aumento de capital de las compañías, según datos de la superintendencias de compañías, buena cantidad de empresas cerraron sus operaciones, muestra fehaciente que las empresas necesitan cambios en las estrategias de trabajo, consideramos además necesario un apoyo estatal para el desarrollo de empresas; según estadísticas, el vecino país Perú optó en los últimos años dar grandes facilidades de inversión empresarial en ese país, la consecuencia inmediata fue que varias empresas ecuatorianas han preferido migrar al vecino país y al momento en el Perú hay un gran crecimiento del PIB, (producto interno bruto), generación de fuentes de trabajo y mejora de la

economía del país, mientras en Ecuador los datos de pérdidas de empleo son preocupantes se pierden por miles cada año, el PIB se mantiene con tendencia a la baja, hay escasa inversión productiva, aumenta el desempleo, apenas se depende en buena parte de la exportación y buen precio del petróleo para generar recursos³. En medio de las grandes potencialidades productivas del Ecuador, solo tiene 5 productos estrella que le generan algún ingreso de importación, aunque no en el volumen del petróleo; ellos son el banano, cacao, las flores, camarones, el atún; y se desperdicia la enorme posibilidad de generar recursos en otras aéreas productivas solo por los problemas de inversión dificultosos que tiene el país, a más de códigos de trabajos obsoletos que ahuyentan a los posibles capitalistas.

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO

Diseñar un modelo de empowerment que permita la fidelización e identificación del personal con la empresa DISBALLANTA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO

- Realizar un debate teórico sobre el modelo del empowerment y su influencia.
- Analizar el contexto en donde se desarrolla la empresa DISBALLANTA y el sector automotriz.
- Diagnosticar a través de una investigación los niveles de responsabilidades y control de funciones de los empleados.
- Diseñar una propuesta que permita solucionar el problema planteado.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

³El Comercio Quito 12 de diciembre del 2009, “**Gran crecimiento del PIB en Perú**”, “Economía”
Pág. 14

IDEA A DEFENDER

Un plan estratégico basado en el empowerment permitiría apoyar las tácticas de la organización para lograr la fidelización del personal con la empresa DISBALLANTA.

VARIABLE INDEPENDIENTE

El modelo del empowerment y el compromiso del personal.

VARIABLE DEPENDIENTE

El plan estratégico de compromiso del personal con la compañía.

CAPÍTULO I

1.1. ANTECEDENTES

Durante la investigación de campo, y siguiendo la metodología de la observación simple, es notorio las buenas relaciones laborales en la empresa DISBALLANTA, en cuanto a los aspectos relacionados con el clima laboral, es una de las características de la organización que la definen en forma positiva, pero, se piensa que no es suficiente si se quiere abordar en forma global la compleja y estratégica gestión de recursos humanos.

1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La revolución industrial marcó una nueva era para el mundo empresarial; desde ese entonces los trabajadores y las empresas son un complemento del uno al otro.

Por ello el trabajador es clave para el desarrollo de las empresas; pero antes no sucedía esto, ya que el trabajador fue tratado como un esclavo, la empresa no proporcionaba ningún interés de identificación o sentido de pertenencia con su sector laboral.

A través de los años muchos estudios han coincidido que un trabajador estimulado vale por dos, es más productivo, eficaz y eficiente como es el caso de muchas empresas de acogida mundial que se basan en el buen trato hacia sus empleados, como Google que nació relativamente pequeña y ha ido desarrollando como una empresa líder en su campo, esto se debe a que el trabajador no ve a su empresa como un simple lugar de trabajo, si no como su segundo hogar, el aporte laboral es importante al desarrollo de la empresa, factor que ha sido la clave del crecimiento y la gran acogida mundial que tiene Google desde sus inicios, esto ha sido la clave del crecimiento y acogida mundial que tiene Google desde sus inicios⁴.

Para la empresa es importante el buen clima organizacional para su desarrollo. Goncalves define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los

⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=wsSo3WjuUPE> Historia de cómo se formó Google.

factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación."⁵

1.3. ANTECEDENTES PRACTICOS DE FIDELIZACION

Muchas empresas no reflejan el sentido de pertenencia de sus empleados con la organización tal es el caso que muchos problemas a nivel interno de las empresas es por el continua rotación del personal, que se ha podido observar en muchas empresas, en las cuales constantemente se solicita trabajadores y empleados, mientras los anteriores han sido despedidos a los 3 meses de labor, a veces por rehuir responsabilidades patronales con los trabajadores, no capacitar a los nuevos miembros del personal y así varios problemas que muchos empresarios no toman en cuenta este tema; parece que lo que más buscan es un trabajador que sea mano de obra barata y no en su eficiencia; no importa si el trabajador está a gusto o no en la empresa. En otros casos la empresa puede encontrarse en un nivel bueno de producción, pero no analizan que el trabajador está más motivado, se identifica o tiene un grado de fidelidad con la empresa, la productividad subirá más de su nivel cuando el clima laboral de tensión prácticamente no existe. Pero si la empresa fomenta un clima laboral de tensión, caos, conflictos, los problemas crecerán dentro de la empresa con resultados negativos para todos; para que esto no suceda es conveniente brindar al trabajador un buen ambiente de trabajo, que se sienta parte del progreso de la organización y evitar los problemas internos como pueden ser el rumor de la inestabilidad, entre otras.

1.4. ANTECEDENTES DISBALLANTA

En la empresa a investigar la planificación estratégica no está bien implementada ya que recién están incorporando departamentos que pueden ayudar a una optima planificación estratégica por lo cual quiero citar lo que

⁵ GONCALVES, A. (1997) "Clima organizacional". Editorial S.A, Pág. 8

René Arboleda dice sobre lo que representa un proceso mental, y para lograr los resultados esperados, los directivos y el personal deben creer en el valor de la planificación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades bajo los principios de la calidad total. Entre ellos:

- Prender a hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Mejorar el desempeño y los procesos constantemente.
- Considerar a los compañeros como clientes.
- Manejar un pensamiento estadístico de autocontrol de la calidad y autoevaluación del desempeño.⁶

Estos principios son muy importancia aplicarlos en la empresa ya que localidad total es indispensable para tener éxito dentro y fuera de la organización.

1.5. EL MODELO DEL EMPOWERMENT

1.5.1. DEFINICIONES DEL EMPOWERMENT

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.⁷

Como podemos ver en este concepto muy completo compartido por Blanchard podemos decir que el empowerment es un procedimiento que engloba varios componentes que manejados sistemáticamente nos permitirán cumplir nuestros objetivos a partir de esta importante herramienta como es el empowerment.

⁶ ARBOLEDA René, “**Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados**”. AENOR, 2004. Pág., 43.

⁷ Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma S.A.

La idea del modelo estudiado se muestra con claridad al pretender la participación de todos los miembros de un equipo en los procesos, específicamente podemos decir que en una organización el empowerment aplicado adecuadamente permite la intervención de cada uno de los trabajadores y así lograr procesos que conduzcan al logro de objetivos organizacionales.

Existen ciertos autores que lo definen al empoderamiento basándose exclusivamente en el poder que pueden llegar a tener los seres humanos en los diferentes grupos a los que pertenecen, estos conceptos nos permiten un debate teórico oportuno en la aplicación de un modelo de empowerment a nivel organizacional.

Rowlands propone una diferenciación de tres poderes, el poder sobre, el poder para y el poder desde adentro, esto con la intención de definir al empoderamiento como un proceso que contempla un poder interno de la persona que no es aprendido, sino una capacidad interpersonal, así como un poder que permite la generación de nuevas posibilidades o alternativas y un poder que equivale a la capacidad de la persona de decidir sobre las situaciones presentes.

Otros de los autores que define al empowerment basándose netamente en el poder son Craig y Mayo quienes consideran lo consideran como una suma variable, es decir, el poder en la persona o en el equipo inevitablemente provoca la disminución o la afectación del poder del otro, en este caso vendría a ser del superior o subordinado en el campo organizacional.

1.5.2. TIPOS DE EMPOWERMENT

1.5.2.1. EMPODERAMIENTO ESTRUCTURAL

Kanter lo define como un empoderamiento centrado en las condiciones, en el ambiente de trabajo, tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa, las mismas que constituyen las características estructurales del empleo.

Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales.

1.5.2.2. EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO

Spreitzer introduce el tipo de empoderamiento psicológico, el cual es definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo.

A partir de esto, el mismo autor genera cuatro dimensiones:

- a) el significado que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo
- b) la competencia que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo
- c) la autodeterminación que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo
- d) el impacto que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización

Este proceso de empoderar inicia (Blanchard, Carlos & Randolph 1997), estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos.⁸

1.5.3. MEDICIÓN DEL EMPOWERMENT

Existen varias formas para medir el nivel de empowerment dentro de la organización, entre ellas las encuestas o los cuestionarios, pero existe un

⁸ Covey, S. (1990/1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (8ª Reimpresión). Barcelona: Paidós.

método de medición que nos permitirá ver el empowerment y que es muy poco utilizado, este es el Método de las 7s propuesto por el famoso McKinsey que se basa en una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa.

Grafico 1.1. Medición del Empowerment



FUENTE: <http://www.voyformas.com/Gestion/Las-7-S-de-McKinsey.html>. Las "7 S" de McKinsey

A cada uno de los componentes del modelo su autor los ha definido como estrategias y las plantea de la siguiente manera:

- **STRATEGY (Estrategia)**

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.

- **STRUCTURE (Estructura)**

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.

- **SKILLS (Habilidades)**

Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría “sus competencias centrales” o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

- **SHARED VALUES (Valores compartidos)**

Equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

- **SYSTEMS (Sistemas)**

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

- **STYLE (Estilo)**

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las

simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.

- **STAFF (Personal)**

Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.

McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.

El modelo, por ello, asume tres ideas clave:

- a) La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (“soft skills” y “hard skills”).
- b) No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
- c) La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

1.6. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN: AUTORITARIOS, PATERNALISTAS, SITUACIONALES Y DEMOCRÁTICOS:

Existen varios tipos de dirección cada uno con un perfil distinto que sin duda alguna determinan el acierto o desacierto de la organización, en la realidad de nuestro país vemos que las direcciones no están bien aplicadas por los altos mandos ya que lo único que les interesa es una mayor productividad sin pensar

en el cómo se siente o piensa el trabajador de la empresa. Varias empresas en el país han cometido este error ya que no van al inicio del problema si no solo imparten órdenes y no abren ideas al cambio que en este caso proponemos con la fidelización del trabajador con la empresa.

Consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión, control, integración de personal. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relaciona entre si, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos de sistema organizando de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización⁹. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación¹⁰.

A continuación presentamos varios estilos de dirección en las empresas:

1.6.1. ESTILO AUTORITARIO

Este tipo de estilo se caracteriza por que el gerente sea de características autoritarias, con carácter fuerte, temido y respetado por los trabajadores, por eso hacemos una reflexión ¿Es mejor ser temido o respetado?, Maquiavelo preguntó, hace ya 500 años, si era mejor para un líder ser querido o temido. El

⁹ Davis, Keith y Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 193..

¹⁰ Davis, Keith y Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 198.

concluyó que lo mejor era ser las dos cosas, algo francamente difícil para casi todos, pero que si no podía ser, lo mejor es ser temido¹¹.

Es el que no tiene confianza en sus empleados. El toma todas las decisiones y fija los objetivos. A los subordinados sólo les queda obedecer. Crea una atmósfera de miedo, de amenaza, de castigo. En su comunicación con los empleados, el líder autoritario se limita a dar órdenes. Las repercusiones de este liderazgo son los subordinados son:

- Hay insatisfacción de los subordinados con su trabajo, sus compañeros, su jefe y la empresa.
- No hay trabajo en equipo.
- Existe resistencia oculta a ejecutar órdenes.

Este estilo es muy común en nuestro medio ya que la imagen que se observa de los gerentes es de autoritarismo, que no pregunta a nadie solo toma decisiones sin importar la opinión de los demás, pocos son los gerentes que los empleados lo ven como un amigo pero que en este caso no lo es. Para lograr nuestro objetivo con este tipo de estilo es difícil por no decir imposible llegar a una identificación del personal con la empresa ya que las cosas empiezan desde los gerentes para de ahí poder impartir una dirección eficaz y eficiente.

1.6.2. ESTILO PATERNALISTA

Tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un padre con su hijo. El toma la mayor parte de las decisiones y le deja tomar algunas a sus empleados en cosas de poca trascendencia. Acepta algunos comentarios a sus órdenes. Da recompensas y castigos. Controla todo lo fundamental. Los subordinados se relacionan con él, con precaución. Promueve poco el trabajo en equipo. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

¹¹ Davis, Keith y Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 199

- a) Lo que más los motiva es el dinero y el poder.
- b) Los empleados no se sienten responsables al logro de los objetivos.
- c) Suele haber insatisfacción con el trabajo.
- d) Hay aceptación abierta de los objetivos pero también resistencia clandestina.¹²

Este estilo de cierta manera es mejor que el autoritario ya que esta unas abierto a recibir comentarios pero no es el adecuado para que el empleado se sienta conforme con sus necesidades para lograr un sentido de pertenencia veraz.

1.6.3. DIRECCIÓN CONSULTIVA

Crea un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. Aunque la mayor parte de las decisiones importantes las toma él, permite que los empleados tengan su espacio de toma de decisiones. Reconoce las cualidades, los logros, y esfuerzos de sus empleados y los premia. Estos tienen confianza en el líder. Promueve la responsabilidad y su liderazgo asume forma de objetivos por alcanzar. Las repercusiones de ejercer este tipo de liderazgo con los subordinados son:

- Los empleados observan actitudes generalmente favorables a la empresa y se sienten responsables también de lo que hacen.
- Hay buena satisfacción en el trabajo.
- Hay buen nivel de confianza.
- Hay aceptación abierta de los objetivos y, rara vez, resistencia.¹³

¹² Stephen P. Robbins y Mary Coulter 1997. Administración. Quinta edición. Pág. 76

¹³ James A. Stoner y R. Edward Freeman 1996. Administración. Sexta edición. Pág. 113

Lo importante en esta dirección es que los empleados se sienten responsables de lo que hacen, esto es importante ya que se está dando de cierta forma una identificación hacia la empresa por que todo lo que pase en ella ya sea bueno o malo todos están consientes que son responsables¹⁴.

1.6.4. DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA

El líder tiene plena confianza en sus empleados y trabaja en equipo. También ellos tienen plena confianza en su líder y se sienten muy identificados con la empresa. La toma de decisiones es responsabilidad de todos¹⁵. El líder democrático promueve la comunicación en todos los niveles. Involucra a los empleados en la búsqueda, definición y logro de los objetivos. Las repercusiones al ejercer este liderazgo con sus empleados son:

- a) Relación mutua de confianza.
- b) Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro.
- c) Trabajan como equipo con el líder.
- d) Hay plena aceptación de los objetivos.
- e) La comunicación es muy buena en todos los niveles.¹⁶

Esta dirección sin duda alguna es la más optima para poder lograr la identificación y compromiso del trabajador con la empresa ya que existe una confianza mutua entre el jefe y el empleado lo cual favorece al clima laboral, el trabajo en equipo ayudara a sentirse apoyado en el trabajo la seguridad que tienen es importante ya que el empleado se encuentra motivado y productivo en la empresa.

¹⁴ Davis, Keith y Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999. Pág. 199.

¹⁵ Davis, Keith y Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 198.

¹⁶ Agustín Reyes Ponce 1.994. Administración Moderna, Editorial Limusa. Pág 76

Después de analizar los diversos estilos de dirección de una empresa, comprendemos que la selección del director o gerente, debe ser de gran cuidado; es fácil designar a veces, a cualquier amigo o allegados a la empresa, pero los resultados de la dirección pueden ser catastróficos a la compañía, al elegir una persona de características indeseables, en cambio un directivo de buenas características, los resultados de crecimiento empresarial serán exitosos, por esto las empresas pequeñas o grandes necesitan acertada selección de directores¹⁷.

1.7. ROTACIÓN DE PERSONAL

1.7.1. CONCEPTO DE ROTACIÓN

Es necesario que se tome en cuenta a este concepto, ya que, muchas veces la rotación puede ser vista desde un punto financiero y por lo tanto al retener al personal nos encontramos ahorrando ciertos gastos para la organización.

Rotación es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

1.7.2. ÍNDICE DE ROTACIÓN

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

¹⁷ Davis, Keith y Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999.pag 200

1.7.2.1. ÍNDICE IDEAL

Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

1.7.2.2. ÍNDICE DE AUSENTISMO

Relación porcentual entre las horas/hombre pérdidas por ausencias y el total de horas/hombres trabajadas. Ausentismo es la ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionada por la licencia legal.¹⁸

1.7.3. COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

El Licenciado Gabriel Jiménez en uno de sus trabajos publicados en la web detalla los costos que implican la rotación de personal, los mismos que los divide en costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1.7.3.1. COSTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección;
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.;
- Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos;

1.7.3.2. COSTO DE REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm> ¿Qué es el índice de rotación de personal y cuál es su fórmula?

1.7.3.3. COSTOS DE INTEGRACIÓN:

- Gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el numero de empleados sometidos al programa de integración;
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

1.7.3.4. COSTO DE DESVINCULACIÓN:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación.
- Costo de las indemnizaciones
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1.7.3.5. REFLEJOS EN LA PRODUCCIÓN:

- Perdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

1.7.3.6. REFLEJOS EN LA ACTITUD DEL PERSONAL:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros;

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

1.7.3.7. COSTO EXTRA-LABORAL:

- Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir, el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial, del nuevo empleado;
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la, integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

1.7.3.8. COSTO EXTRA-OPERACIONAL:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

1.7.3.9. COSTO EXTRA-INVERSIÓN:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la

competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

1.7.3.10. PERDIDAS EN LOS NEGOCIOS:

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podría tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.¹⁹

1.8. ESTRATEGIAS PARA RETENER PERSONAL

Marcelo Berenstein publica en uno de sus artículos ciertas claves que deben tomar en cuenta los líderes de los equipos dentro de las organizaciones para retener los talentos a su cargo:

- **Sea honesto**

Nunca trate de engañar o confundir a su equipo. Las personas reconocen la falta de honestidad y la evasión ni bien la perciben. Si usted posee una reputación de ser una persona sincera, eso es un bien de inestimable valor con el que siempre podrá contar cuando necesite mantener involucrado a su equipo.

Cuando usted o cualquier otro decisor se equivoquen, admítalo. Si fracasa, acéptelo. Este tipo de honestidad le hará ganar la confianza de su equipo. En los momentos buenos, su equipo estará ahí para apoyarlo. Y en los tiempos difíciles, esa confianza ganada le facilitará ser el emisor de malas noticias.

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml#xdeter> Rotación de Personal

- **Crea en lo que dice**

Usted debe estar convencido de lo que está diciendo y vendiendo. De lo contrario, sus interlocutores se darán cuenta. Su nivel de convicción y entusiasmo tiene un fuerte impacto en la audiencia, porque es lo que le permitirá, o no, obtener la motivación que busca.

En una oportunidad Dale Carnegie dijo: 'Todo éxito que he tenido, lo he obtenido casi exclusivamente por mi entusiasmo'.

- **Conéctese con los oyentes**

Coloque a su equipo o audiencia en el centro de su comunicación. Trate de anticipar sus preocupaciones, temores y aspiraciones; particularmente si está apuntando a la posibilidad de un cambio mayor. Tenga presente que, en la mayoría de los casos, brindar un enfoque global y positivo ayuda a que las personas se sientan más cómodas.

Refiérase a todas las opciones, evalúe los pro y los contras de una acción específica, e identifique los mejores y peores escenarios para todos los actores involucrados.

Logre que los oyentes se involucren en la conversación. Responda a sus principales preguntas y objeciones. Nunca pierda de vista la necesidad de ser cuidadoso y, sobre todo, de comunicar su empatía.

- **Mantenga un diálogo “de dos vías”**

Genere tantas oportunidades de comunicación bidireccional como le sea posible. Las discusiones de arriba hacia abajo no son suficientes. Acepte las opiniones, ideas, preguntas de todos los integrantes de su equipo. Debe estar en la búsqueda constante de aquellos temas que inquietan a los demás.

- **Mantenga a las personas en el circuito de la comunicación**

Comunicar, y hacerlo con frecuencia, es de suma importancia. Necesita reforzar sus mensajes repitiéndolos una y otra vez. Las personas desean sentirse parte de lo que está sucediendo. Si usted no logra involucrar a su equipo de forma completa y continua, se enfrentará a la posibilidad de perder su interés. O peor aún, su nivel de confianza, motivación y desempeño podrían decaer significativamente.

- **Escríbalo**

Refuerce sus mensajes enviándolos en tantos formatos como le sea posible. Dígalo personalmente, por supuesto. Pero luego, reitere su mensaje en e-mails, newsletters, boletines, folletos, cartas informativas, videos, CDs, etc. Siempre que escriba algo, asegúrese que sea claro, coherente y preciso. Adecue sus comunicaciones de acuerdo con los estilos de oyentes y de aprendizajes presentes en su equipo. Deberá segmentar su comunicación en función de la diversidad y tamaño de su audiencia. Solo asegúrese de no sacrificar la consistencia y precisión de su mensaje a causa de esta “personalización”.

- **Mida lo que hace**

Una de las mejores formas de evaluar si usted está alcanzando sus objetivos de comunicación, es recibir una retroalimentación (feedback) frecuente de parte de sus interlocutores.

- **Escuche estratégicamente cada respuesta**

Escuche también, las conversaciones informales que se dan dentro de la organización. Tome como referencia y compare sus iniciativas con las de aquellas empresas que se destacan por su comunicación

Estas claves de retención aunque parezcan consejos simples pueden llegar a incidir en la satisfacción del cliente interno. Los líderes de las organizaciones a través de un proceso actitudinal pueden lograr que estas claves sean parte de su trato diario con el personal y así lograr los objetivos planteados.

Es muy importante que estas claves en el caso de ser utilizadas que sean acordes al giro de negocio de la organización, de igual forma se debemos tomar muy en cuenta el tipo de personal, es decir, si es operativo o administrativo.

1.9. FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL

1.9.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

Es un concepto de marketing, se refiere a la fidelización de los clientes y de los trabajadores de una empresa. La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica, también a que un trabajador se sienta parte de la empresa donde trabaja. En este concepto queremos acotar algo que la fidelización no solo puede ser de clientes, también puede ser el trabajador, directivos, proveedores, ya que es un factor primordial dentro de la empresa.²⁰

1.9.2. LA FORMACIÓN CONTINUA

Tiene un papel muy importante en el desarrollo de la fidelidad a una entidad. En nuestro país todavía no nos hemos quitado de la necesidad de hacer formación por justificar ayudas y subvenciones, se sigue viviendo la formación como algo obligado. Incluso se hacen formaciones sin tener en cuenta las necesidades de la empresa, esto es algo bastante penoso que consigue desmotivar del todo al trabajador. Una empresa que quiera fidelizar a sus

²⁰ ALLES Martha Alicia (2007) "Comportamiento Organizacional" como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires. GRANICA.

trabajadores debe realizar cursos de formación de acuerdo a las necesidades de crecimiento y dentro de los planes de carrera de sus trabajadores.²¹

1.9.3. ESTADÍSTICAS DE LA FIDELIZACIÓN

Un treinta por ciento de las salidas de trabajadores se deben a causas exteriores a la empresa, por ejemplo razones familiares. Es decir, en un 70% de los casos es la propia empresa la responsable de que sus trabajadores se marchen.

1.9.4. FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS O EMPLEADOS

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importante, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.²²

Las buenas relaciones con los empleados, se refleja en la armonía interna de la empresa, altos niveles de producción y calidad de trabajo, para el trabajador significa buen salario y beneficios, trato correcto; al respecto de esto

²¹ Davis, K. y J. Newstrom: **Comportamiento Humano en el trabajo**, Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. México, 1991 Pág. 156

²² ALLES Martha Alicia, "Comportamiento Organizacional" como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. GRANICA, Buenos Aires – Mexico - Santiago- Montevideo. Pág.246

preguntamos: ¿En el Ecuador cuantas empresas tendrán esta característica?; abría que hacer la respectiva investigación.²³

1.9.5. FIDELIDAD – PREMIADA

Frederick Reichheld afirma que, "Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales".²⁴

1.9.6. SENTIDO DE PERTENENCIA

Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común, mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevara a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio²⁵.

1.9.7. IDENTIFICACIÓN

Hace referencia según Sigmund Freud, y dentro del contexto psicoanalítico, a un proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se transforma, total o parcialmente, sobre el modelo de éste. La personalidad se constituye y se diferencia mediante una serie de identificaciones.²⁶

²³ ALLES Martha Alicia, "Comportamiento Organizacional" como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. GRANICA, Buenos Aires – Mexico - Santiago- Montevideo. Pág.245

²⁴ Prieto Castillo, D. (1993): Planificación de la comunicación institucional. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo. Pág.129

²⁵ Prieto Castillo, D. (1993): Planificación de la comunicación institucional. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo. Pág.132

²⁶ Laplanche, Jean & Pontalis, Jean-Bertrand (1996), Diccionario de Psicoanálisis, traducción Fernando Gimeno Cervantes.. Barcelona: Editorial Paidós. [ISBN 9788449302565](https://www.isbn.org/9788449302565). Pág. 184

IDENTIFICACIÓN: (PSICOLOGÍA)

En psicología, la palabra identificación proviene de la raíz identi ("identidad"). El término se refiere a la conducta, habilidades, creencias e historia del individuo en una imagen consistente de sí mismo.

La identidad es una búsqueda de toda la vida, la cual se enfoca durante la adolescencia y puede repetirse durante la edad adulta. Erik Erikson enfatiza que este esfuerzo por encontrar un sentido de sí mismo y del mundo es un proceso sano y vital que contribuye a la fuerza del ego del adulto. Los conflictos que involucran el proceso sirven para estimular el crecimiento y el desarrollo. Así, para alcanzar un buen nivel de autoestima se debe, antes que nada, descubrir la propia identidad.²⁷

1.10. FILOSOFÍA EMPRESARIAL: CULTURA, IDENTIDAD, IMAGEN, VALORES CORPORATIVOS

La filosofía empresarial es esencial para construir un modelo de comunicación para lograr una fidelidad de los trabajadores hacia la empresa ya que aquí se encuentra todo lo que es y representa la empresa. La filosofía empresarial comprende de 4 elementos importantes que son:

1.10.1. CULTURA CORPORATIVA

Todas las sociedades poseemos cultura propia, en algunos casos una cultura buena y cultura mala como por ejemplo en el Ecuador atribuimos a la hora ecuatoriana que como país es parte de nuestra cultura pero esto no quiere decir que sea beneficioso ya que no somos puntuales. Así también toda empresa tiene su propia cultura y es el recurso humano el que genera la cultura de una organización, líderes y colaboradores. A continuación una definición de cultura corporativa. Es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa. Por mucho tiempo las Gerencias han brindado

²⁷ GRUNIG, J., HUNT, T., Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona, 2000. Pág. 89

gran énfasis en el "Lado Formal de la Organización", y el "Lado Informal de la Organización". En un iceberg, apenas sobre la superficie se divisa el 10% de la masa total²⁸. En la empresa existe el llamado "**Efecto Iceberg**" que analiza los 2 aspectos: "lo formal" y "lo informal de la organización", ponderando a cada uno de ellos. El 30% de la empresa, está compuesto por lo "Formal", lado en el cual se hallan: Misión, Visión, Objetivos, y a la Planificación Estratégica en sí misma; mientras que el 70% corresponde a lo "Informal" en el cual se incluye a los Deseos, Anhelos, Creencias, Pensamientos de los colaboradores, así como la Admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la Cultura Organizacional o Cultura Corporativa²⁹. Para comprender mejor presento un cuadro del efecto del iceberg:

El tema de la Cultura Organizacional en muchas empresas ha pasado desapercibido, sin embargo su relevancia es sustancial. En el Ecuador pocas son las empresas que le dan su debida importancia a la cultura de su empresa, en nuestra investigación lo vemos muy importante ya que de la cultura se puede impartir hábitos, costumbres, actitudes, creencias, valores que beneficien a la empresa y al trabajador³⁰.

1.10.2. IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad que la empresa tiene es muy importante ya que es la que imparte a sus distintos públicos, en este caso empezaremos desde adentro, su público interno, si los trabajadores no ven bien a su empresa difícilmente los públicos externos podrán ver bien a la empresa por ello es de suma importancia tener una identidad corporativa sólida y bien posicionada primero en los trabajadores para así poder impartir hacia fuera, haciendo que el trabajador se sienta

²⁸ CHAVES, Norberto.: "La imagen corporativa". Gustavo Gili, Barcelona 1998. Pág. 180- 20

²⁹ CATHERINE, FISHEL. 2000 Rediseño de la imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Pili 19 Pág. 591

³⁰ CHAVES, Norberto.: "La imagen corporativa". Gustavo Gili, Barcelona 1998. Pág. 180- 205

orgulloso de trabajar en su empresa y poder apoyar a la fidelización de los mismos³¹.

Como dice, Paúl Capriotti, una aproximación conceptual a la problemática de la imagen y la identidad institucional. La sociedad mediática en que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno como en su interior. Así, las palabras identidad e imagen se han asociado a la noción de organización, dando lugar a conceptos tales como imagen institucional e identidad organizacional. Paradójicamente, tratándose de comunicación estos significantes asumen diferentes significados, dependiendo de quien los emplee. Entonces, el sentido del presente trabajo es explicar algunas conceptualizaciones teóricas acerca de los dos conceptos que, a nuestro criterio, serían fundamentales dentro del ámbito de la comunicación en las organizaciones. Ellos son: imagen institucional e identidad organizacional.³²

1.10.3. IMAGEN CORPORATIVA

Muchas empresas no ven la necesidad de la imagen de su empresa, y están sumamente errados ya que la imagen es lo primero que se observa es la parte mas notoria de la empresa donde se distingue de las de mas. La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado. La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad. Los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas³³.

³¹ CHAVES, Norberto.: "La imagen corporativa". Gustavo Gili, Barcelona 1998. Pág. 180- 205

³² CAPRIOTTI, PAUL.: " **Planificación estratégica de la imagen corporativa**". Ariel, Barcelona 1999.Pág. 187

³³ VILLAFANE, J.: "**Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas**". Pirámide, Madrid, 1993.Pág. 79

1.11. FACTORES QUE ASEGURAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Grafico 1.2. Impulsadores clasificadores como los tres con mayor impacto para la organización



FUENTE: GALUP, Encuesta "Best Place to Work" Latinoamérica, 2007

1.12. ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR AL PERSONAL

1.12.1. LA COMUNICACIÓN COMO UN RECURSO

El hombre es un ser social por naturaleza y por lo tanto, es un ser comunicativo, ya que la comunicación juega un papel primordial en las relaciones personales. Como nos dice Pilar Sánchez las relaciones humanas están basadas en buena medida en la comunicación, de tal manera que si falla la comunicación, las relaciones son defectuosas³⁴.

³⁴ SANCHEZ Pilar el Domingo, "La comunicación como factor de cambio". Ed. Secundaria Pág 123

Comunicarse es informar, transmitir, sugerir, conversar, en definitiva, relacionarse con los demás. Por esto si se actúa adecuadamente, una sola emisión de mensaje, puede estimular a los receptores sobre el tema, seguir las sugerencias, rápidos cambios de actitud, el mensaje se presenta eficaz en sentido positivo; esto nos señala la necesidad de una clara exposición de las ideas, para su impacto positivo en el público.

En toda comunicación humana hay tres elementos básicos:

- 1) El emisor (el que transmite el mensaje)
- 2) El canal o medio (el soporte material, normalmente el lenguaje)
- 3) El receptor (el que recibe el mensaje)

Para que exista una buena comunicación, estos tres canales deben funcionar perfectamente. A veces, si lo que dice el emisor no coincide con lo que recibe el receptor, puede ser causa de conflictos, de malas interpretaciones y pueden generar problemas de tipo personal.

Por lo tanto, este recurso debe ser desarrollado para que las relaciones individuales y grupales sean buenas. Es decir, si queremos conseguir igualdad, libertad, solidaridad, justicia y paz, es necesaria una buena comunicación, y enseñar esta habilidad con talleres basados en habilidades que la potencien.

1.13. NECESIDAD HUMANA

La necesidad humana es muy importante mencionar ya que si queremos apoyar a una fidelización del empleado con la empresa debemos conocer las necesidades primordiales para continuar conociendo las necesidades secundarias.

Maslow (1908-1970) elaboró su más famosa teoría sobre la jerarquía de las necesidades, colocando en la pirámide las necesidades primarias y luego, en orden ascendente a lo largo de la misma, las menos primordiales.

A continuación presentamos el gráfico de la pirámide de Maslow:

Gráfico 1.3. Pirámide de Maslow



FUENTE: MASLOW, Una teoría sobre la motivación humana, 1943.

Según este orden de prioridades, un ser humano necesita en una primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, como alimento y vivienda, lo cual pensamos que en una empresa lo primero que debe asegurar al trabajador es un buen sueldo para sustentar la comida y facilitar financiamientos para vivienda; este es solo una apreciación de lo que se debería hacer para apoyar a una fidelidad del trabajador con la empresa, luego necesita sentirse seguro lo que se mencionó anteriormente, seguridad en el empleo que es muy necesario; a partir del tercer escalón de la pirámide, presentar necesidades relacionadas con lo emocional y afectivo, tales como sentido de pertenencia, estima y la autorrealización, en esta investigación es muy importante ya que con estos aspectos nos apoyaremos en el objetivo planteado.

Una vez que las personas tienen sus necesidades cubiertas, requieren mucho más de su trabajo. Para ello vamos a retomar el primero de los gráficos expuestos. Una organización puede satisfacer, en una instancia inicial, las dos primeras necesidades de la pirámide, mediante un salario que cubra lo que se

denomina la canasta básica, es decir un salario que permita cubrir las necesidades mínimas de un trabajador y su familia junto con proveer una adecuada cobertura médica y condiciones de trabajo seguras. A partir de las necesidades superiores, en el tercer escalón de la pirámide, la fidelización y el sentido de pertenencia, a la empresa, al grupo, sentirse querido y aceptado, se logra a través del cumplimiento de los subsistemas de Recursos Humanos.

En fin una organización debe pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados y por ende a sus familias, y adicionalmente proveer incentivos para que incrementen su estima y se actualicen. Cuando esto se logra, la organización cumple un rol social, más de perseguir sus específicos objetivos organizacionales³⁵.

Como dice Martha Alicia Alles, es importante destacar que las motivaciones no son malas o buenas; es falso decir que las motivaciones de poder son malas y que las motivaciones de afiliación son buenas, como es ciertos ámbitos se manifiesta en una simplificación estima de las teorías sobre la motivación. Como es casi obvio, existirán patologías en unas y otras, y cualquiera de ellas podrá tener una manifestación sana que ayude al cumplimiento de los objetivos tanto individuales como colectivos u organizacionales³⁶.

A continuación se incluye un breve paralelo entre las dos teorías mencionadas:

Tabla 1.1. Tabla de las dos teorías

Maslow (Jerarquías de necesidades)	McClelland (Motivaciones humanas)
Fisiológicas	
Seguridad y protección	
Pertenencia y amor	Necesidad de afiliación
Autoestima	Necesidad de logro
Realización personal	Necesidad de poder

Fuente: MARTHA ALICIA ALLES COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Granica S.A Pág. 283

³⁵ Davis, Keith y Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 170.

³⁶ MARTHA ALICIA ALLES "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", granica S.A Pág. 234

Por nuestra parte, consideramos que siempre es necesario evaluar un programa de motivación al personal de la empresa, para medir si se tiene éxito en la consecución de objetivos; si los resultados son realistas, compatibles con los progresos en este campo que requiere la empresa. Medir el grado de concienciación del personal, su comprensión, retención de mensajes de motivación, el cambio de actitudes indicara lo positivo del procesó.

1.14. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS EMPLEADOS

Las organizaciones, ya sean organismos públicos, ONGs, clubes o en este caso empresa, son básicamente personas, no casilleros de un organograma ni archivos en una base de datos, números o simplemente cabezas. Por eso, no hay forma que una organización funcione son comunicación. Mpririan si sus nervios comunicacionales se paralizan o dejarían de desarrollarse.

La comunicación interna es, en este sentido, el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es progreso de gestión. Es el factor individual más significativo que hace que una organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable³⁷.

Las funciones principales de la comunicación interna

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporative existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

³⁷ Michael PITTA “**Cultura Organizacional**” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 9

- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimientos estancados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de las relaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros³⁸

Existe hoy en día un reconocimiento en ascenso sobre la naturaleza multidimensional de las audiencias. Los empleados son también votantes, accionistas, consumidores, miembros de comunidades vecinas³⁹, lo cual motiva de cierta forma a sentirse parte y comprometido con la empresa.

Históricamente los empleados fueron siempre considerados como personas que debían estar comprometidas en gratitud y lealtad con sus empresas empleadoras. Simplemente por el hecho de que estas les ofrecían un puesto de trabajo y velaban por ellos. Respecto de la política de comunicación, solía ser la de “solo díganles lo que deben saber”⁴⁰. Esto es un grave error que siguen cometiendo las empresas en nuestro país, ya que se limitan a la comunicación y a la marcha de la empresa, lo cual nunca se podrá de esta forma llegar a motivar al personal a un sentido de pertenencia hacia su empresa.

Los empleados de hoy en día son frecuentemente tan escépticos como el público en general sobre temas controversiales que involucran a sus organizaciones. Así, por ejemplo, los empleados de una gran generadora de

³⁸ Michael PITTA “Cultura Organizacional” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 10

³⁹ Michael PITTA “Cultura Organizacional” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 11

⁴⁰ Michael PITTA “Cultura Organizacional” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 11

energía núcleo-eléctrica, cuya gerencia cree realmente que “la energía nuclear es el único camino, y sus empleados lo saben y apoyan esta idea” no necesariamente comparten el criterio de sus superiores. Estará el que diga: “Soy leal hasta cierto punto, pero existen demasiados aspectos negativos que deben ser considerados cuando se habla de energía nuclear. Simplemente no estoy dispuesto a comprar el argumento de la empresa que sostiene que la energía atómica es absolutamente segura”⁴¹. Por ello se debe tomar muy en cuenta al trabajador y su perspectiva de la empresa. Si la empresa desea el apoyo de sus empleados a su causa, debe conocer la información al respecto que necesitan sus colaboradores.

1.15. PROGRAMA DE ASISTENCIA AL EMPLEADO

Ayudan a al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como: abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar. Cuando un problema de un empleado interfiere en su rendimiento a éste se lo considera un empleado con problemas ya que comienza la baja en la productividad, en su aspecto físico, entre otros factores.

El procedimiento consta de cuatro pasos:

1. Identificación de los empleados con problemas, es decir la identificación por ellos mismos y por el supervisor
2. Consejo a través de los programas de asistencia al empleado. Si el empleado rehúsa a la ayuda y es despedido, si su problema influye negativamente de manera importante en el trabajo
3. Si el problema está resuelto, el empleado continúa trabajando, sino recurrimos al tratamiento
4. No encontramos con la situación anterior del problema resuelto, continúa

⁴¹ Michael PITTA “Cultura Organizacional” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 12

trabajando, en el caso de que el tratamiento no tenga éxito, se despide al empleado⁴².

PREMIOS DE RECONOCIMIENTO:

Agradecimiento público a los empleados que hacen contribución notable a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. Por ejemplo, el premio al empleado del mes de Mc Donald's consiste en un cartel que se expone en cada uno de los locales de comida de manera que lo puedan ver empleados y clientes⁴³. Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deber actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar⁴⁴.

RECIBIMIENTO ON BOARD:

Gabriela López Galelo dice: Algunas consultoras norteamericanas proponen acciones de on boarding. Se trata de un programa tendiente a extender en el tiempo y a profundizar el período de inducción. Su utilidad parte del supuesto de que el nivel de compromiso y lealtad de un nuevo trabajador para con la organización depende del contenido, tono y frecuencia de su interacción con su jefe directo durante las primeras semanas posteriores a su efectivización como empleado.

Esta estrategia tiene objetivos múltiples: enviar un claro mensaje de bienvenida, dar a conocer las mutuas expectativas y exigencias, estrechar el

⁴² F. Jefkins Relaciones Públicas "Biblioteca para dirección de empresas". EDADF Madrid 1982. Pág 191

⁴³ Santasmases Mestre, M. (1999); Marketing. Conceptos y estrategias. Pirámide Madrid. Pág. 30

⁴⁴ Casos Prácticos de Relaciones Públicas. Los mejores expertos en acción. Coordinado por José Daniel Barquero. Ediciones Gestión 2000, S.A.1995 Pág. 152

vínculo entre la empresa y el nuevo trabajador, y permitirle a este último visualizar un futuro dentro de la organización.

Entre las acciones de un programa de onboarding normalmente se cuentan: encuentros con gerentes de la empresa; un regalo, ágape o gesto de bienvenida; actividades sociales con pares que faciliten la inclusión en el grupo de trabajo; y conversaciones estructuradas periódicas con el supervisor directo para tener un mayor conocimiento personal mutuo y establecer objetivos de trabajo y evaluar lo hecho hasta el momento (en algunos casos, la evaluación es de doble vía, es decir, el empleado evalúa al supervisor tanto como éste evalúa al empleado).

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

DISBALLANTA en sus inicios se creó como un negocio familiar el cual se dedicaba a la comercialización de llantas y aros, para luego ir incursionando en el servicio de ellantaje, balanceo y alineación en los neumáticos. A través de los años se ha ido incrementando y actualizando la maquinaria, con el fin de brindar mejores servicios de acuerdo a las exigencias del mercado local y el mercado externo. Esto incluyó la ampliación tanto de la distribución de los productos como de la estructura física de la empresa.

En la actualidad se cuenta con una estructura orgánica adecuada, la misma que tiene como responsabilidad diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la empresa.

2.2. VALORES DE LA EMPRESA

- Calidad en el trabajo
- Trabajo en equipo
- Respeto mutuo
- Compromiso en el trabajo
- Ética profesional
- Innovación
- Responsabilidad

2.3. MISIÓN CORPORATIVA

“Buscar la satisfacción del cliente distribuyendo productos automotrices de alta calidad optimizando los recursos existentes, manteniendo un compromiso de bienestar con colaboradores, proveedores y sociedad”

2.4. VISIÓN CORPORATIVA

“Ser líderes en la importación y distribución de productos automotrices en el norte del país”

2.5. ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA GENERAL FRENTE AL PERSONAL

- Calidad del personal
- Adiestramiento continuo
- Comunicación organizacional efectiva
- Gestión moderna de Recursos Humanos

2.6. ÁREAS CRÍTICAS EN LOS RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento
- Selección
- Desarrollo del Personal
- Sistemas y Programas de Administración
- Clima Organizacional

2.7. POSIBLES PREMISAS DE LA EMPRESA DISBLLANTA

1) La situación económica del país afecta el ambiente laboral y las condiciones de trabajo de los empleados, si la empresa no toma cartas en el asunto.

2) Si la empresa no se prepara para los cambios que se vienen observando a nivel mundial desaparecerá, de no contar con un personal que se adapte al entorno, tanto interno como externo.

3) La empresa debe estar a la vanguardia en cuanto a los avances tecnológicos, para poder competir con sus rivales.

4) La empresa debe acoplar su producción a la demanda del mercado para servir de manera eficaz a los consumidores.

2.8. OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La ausencia de compromiso del personal interno con las empresas es un problema en nuestro país y por ello el objeto de investigación es el nivel de control y responsabilidad que tienen los funcionarios de acuerdo a sus actividades. El personal interno de DISBALLANTA, desde el personal de limpieza hasta el personal de gerencia son objeto de estudio, así podemos analizar de mejor manera las necesidades, inquietudes, aspiraciones que el personal espera de la empresa. En el contexto laboral poder conocer cómo se está manejando la toma de decisiones dentro de la empresa, si las responsabilidades de los funcionarios están bien definidas y conocer como se manejan en sí todos los factores que influyen en la toma de decisiones.

En el contexto social como el trabajador se encuentra, que piensa, como cree que la empresa está actuando, si se desarrolla un balance social interno, si la empresa se preocupa de la realización de sus actividades tanto dentro como fuera de la organización, saber si está cumpliendo un rol social adecuado.

En el ámbito cultural si la empresa tiene acción sobre ellas, por ejemplo en la ciudad de Ibarra donde está ubicada la empresa existe la cultura conservadora la cual es muy arraigada a sus costumbres, creencias y tradiciones, entre otras, como la empresa actúa en estos acontecimientos.

En el contexto tecnológico DISBALLANTA cuenta con maquinaria de enllantaje, balanceo y alineación de la más alta tecnología, para así garantizar un servicio final que cumpla con las exigencias de sus clientes. Se cuenta con modernas instalaciones que permiten ofrecer una gran variedad de productos.

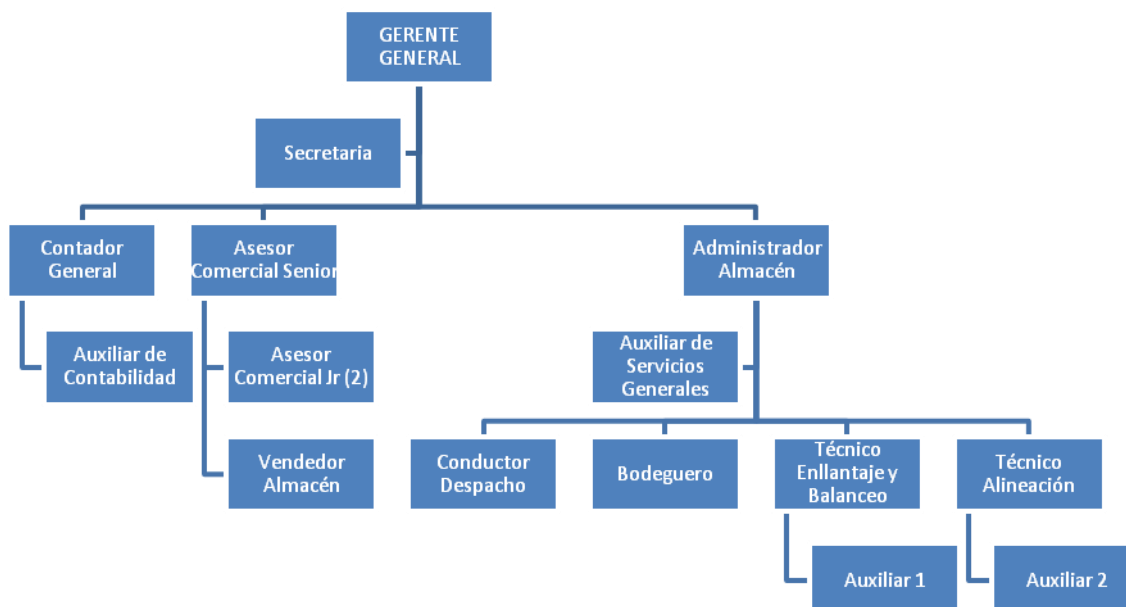
2.9. SUJETO DE INVESTIGACIÓN

El sujeto de investigación constituye todo el personal interno de la empresa, en especial los trabajadores de DISBALLANTA, cuenta con 16 empleados, DISBALLANTA, en la actualidad es uno de las principales tecnicentros comercializadores de llantas y aros del norte del país, contando con maquinaria, personal y procesos, capaces de competir con eficiencia y calidad en el mercado.

En la empresa tienen al personal como uno de las principales preocupaciones, pues son el motor que mueve a la empresa, por ello cuentan con gente capacitada capaz de aportar todo su talento a la comercialización de cada uno de sus productos. Los servicios que cuentan son enllantaje, balanceo y alineación computarizada de neumáticos.

A continuación presentamos el organigrama de la empresa, para conocer como está estructurado internamente:

Grafico 2.1. Organigrama de Disballanta

ORGANIGRAMA DISBALLANTA

FUENTE: DISBALLANTA (Gerencia General)

A continuación se describe cada uno de las misiones de los cargos en estructura de la empresa:

Gerente General: Planificar, dirigir, ejecutar y supervisar el cumplimiento del plan estratégico y las políticas internas de la empresa, con el fin de garantizar la consecución de los objetivos de la empresa.

Contador General: Organizar y controlar los procesos contables, tributarios de la empresa, con el fin de asegurar y proveer información financiera precisa, oportuna, confiable y disminuir los riesgos financieros.

Asesor Comercial Senior: Diseñar y ejecutar estrategias de ventas y comercialización de los productos y servicios de la empresa para contribuir en

la consecución de metas y objetivos organizacionales y garantizar la satisfacción de los clientes.

Administrador Almacén: Administrar y controlar los procesos internos del almacén y garantizar un servicio óptimo a los clientes internos y externos de la empresa.

Secretaría: Brindar apoyo operativo y administrativo a la Gerencia General, en todas las funciones encomendadas de manera eficiente, oportuna y confidencial, a fin de asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

Auxiliar de Contabilidad: Realizar actividades operativas de apoyo contable, a fin de mantener un flujo de información oportuna y controlada como soporte para la contabilidad general.

Asesor Comercial Junior: Ejecutar las ventas de los productos y servicios de la empresa, a nivel nacional para satisfacer las necesidades de los clientes y dar cumplimiento al presupuesto de ventas.

Vendedor Almacén: Ejecutar el proceso de ventas de todos los productos y servicios de la empresa en el punto de venta para satisfacer las necesidades de los clientes.

Conductor Despacho: Conducir vehículos para diversas actividades inmersas en el desarrollo de los procesos organizacionales, para cumplir con los cronogramas de entrega establecidos.

Técnico Enllantaje y Balanceo: Ejecutar los procesos técnicos de enllantaje y balanceo para brindar un servicio óptimo a los clientes.

Auxiliar: Apoyar los procesos técnicos en los servicios de enllantaje, balanceo y alineación.

Técnico Alineación: Ejecutar los procesos técnicos de alineación y balanceo para brindar un servicio óptimo a los clientes.

Bodeguero: Administrar el proceso de gestión del inventario y condiciones de transporte de los productos despachados desde la bodega para cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos.

Auxiliar de Servicios Generales: Ejecutar en forma eficiente y oportuna las actividades definidas en los cronogramas de mantenimiento administrativo, a fin de mantener impecables las instalaciones de la organización y contribuir a su buena imagen.

2.10. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (FODA)

FORTALEZAS:

- Liderazgo Confiable
- Mejora Continua
- Apoyo de la Alta Gerencia
- Tecnología Avanzada

OPORTUNIDADES:

- Capacidad de realizar capacitación con instructores internos para entrenar al personal.
- Posibilidad de automatizar e integrar todos los sistemas
- El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos de administración.
- Fenómeno de la globalización.

DEBILIDADES:

- Falta mejorar ambiente de trabajo (físico)
- No cumplimiento de acuerdo en valoración de puestos
- Demora en la entrega de implemento de seguridad y trabajo.

AMENAZAS:

- Pérdida de empleados valiosos por contraofertas.
- Falta de coordinación entre las áreas

COMPETENCIA:

En la provincia de Imbabura se ha incrementado la comercialización y el desarrollo de su gente mediante las empresas, como es el caso de Ibarra, pequeñas y grandes empresas han forjado el crecimiento del mercado en el Ecuador y el mundo. Existen algunas empresas comercializadoras de productos automotrices, la principal competencia de DISBALLANTA es “Tecni Express”, competencia directa, ya que cumple con la venta de llantas y aros de lujo, al igual que brinda los servicios de enllantaje, balanceo y alineación, y que se encuentra en el mismo sector comercial. “Tecni Express” y otras empresas del sector que de igual forma son consideradas como competencias han ido creciendo en el mercado, lo que vuelve altamente competitivo a estas empresas y por ello no hay que descuidarse de los procesos de acción que la empresa tenga con sus empleados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

PROPOSITO DE INVESTIGACIÓN

- Nuestro propósito en este capítulo es conocer a través de la investigación en la compañía el nivel de empoderamiento, las motivaciones psicosociales, las actitudes, las reacciones y la relación laboral con los empleadores como aspecto de interés, ya que, es la base de la cooperación y la motivación del personal.
- Requiere un proceso positivo y continuo de plan de acción por parte de los empleados sujeto de evaluación permanente.
- Conocer en fuentes primarias los recursos humanos, técnicos, capacidad tecnológica, y de mercado, observar el trabajo de los empleados y trabajadores, conocer cómo operan los departamentos e instalaciones.

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. ESTUDIO EXPLORATORIO

Este estudio constituye el nivel inferior de la investigación y esta orientada a poner al investigador en contacto con la realidad⁴⁵, Lo exploratorio permitió introducirnos en el conocimiento real de lo que es la empresa DISBALLANTA de Ibarra y cómo funciona; fue el objeto de nuestra investigación, el primer contacto con el trabajo de campo realizado, dio una realidad de la empresa, el sentido de pertenencia, la comunicación, su personal, el clima laboral entre

⁴⁵ ACHIG Lucas “Metodología del Investigación Científica”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988. Pág. 22

otros aspectos, los cuales resultaron útiles para el desarrollo de nuestro tema propuesto en la tesis.

Se conoció en fuentes primarias recursos técnicos, humanos, restricciones, capacidad tecnológica y de mercado, encuesta, observación de instalaciones. En fuentes secundarias, datos de la opinión ciudadana que consideran a la empresa como importante fuente generadora de trabajo.

- 1) En la investigación en la empresa DISBALLANTA, seleccionamos la división administrativa, nos entrevistamos con el Gerente Byron Arturo, quien nos explicó la marcha de la compañía, las diferentes áreas de servicio y ventas.
- 2) Posteriormente contactamos con el Administrador de Almacén, Ing. Franco Carrillo, recorrimos las instalaciones de la empresa, conocimos las actividades de cada división, luego nos explicó el organigrama de la empresa (señalado en el capítulo II), contestó ciertas preguntas referente a sistemas de comunicación en la empresa, responsabilidades y ambiente laboral.
- 3) Con los trabajadores, mediante un Test Psicológico “Escala de Motivaciones Psicosociales” (MPS) obtuvimos las interpretaciones y análisis de los resultados de los 16 funcionarios de la empresa, es decir el universo total, lo cual nos permitió observar y conocer ampliamente lo que motiva a los empleados en relación con la empresa.
- 4) El tipo de estudio exploratorio, con el fin de observar e investigar el nivel de identificación que el personal tiene hacia su empresa. Esto es búsqueda de referencias y datos de acercamiento a la realidad de la empresa DISBALLANTA, objeto de nuestro estudio, nos permite familiarizarse con parte de lo existente dentro del campo investigado. Se ha realizado la revisión documental de la empresa y el contacto con la realidad de labor de sus ejecutivos y trabajadores.

3.1.2. ESTUDIO DESCRIPTIVO:

Se utilizó este método, porque no fue simple observación, también se recibió explicación durante el recorrido por las instalaciones, referencias, datos, proporcionados por los empleados y trabajadores, procesos productivos, aspiraciones empresariales, laborales, todo en descripción, que permitió conocer mucho de la realidad de la compañía⁴⁶.

Luego de la exploración, fijamos el marco referencial del problema de sentido de pertenencia de la empresa, determinamos algunos aspectos:

- a) La gerencia al parecer desconocía varios aspectos de la marcha administrativa, se mostraba inseguro de contestar muchas preguntas, quizá también no quiso dar apertura a muchas interrogantes, nos mostró así muchos vacíos en el interés exploratorio que realizamos.
- b) En el caso del Administrador del Almacén hubo mayor apertura, nos indicó el organigrama de la empresa claramente, el sistema de comunicación de la compañía, que lo consideramos muy limitado, los planes y estrategias internas para el desarrollo de los procesos, pero quedó la idea que buena parte no se pone en práctica.
- c) Con los trabajadores se notó en las respuestas, un malestar no demostrado con los superiores; en cuanto a la falta de suficiente comunicación, órdenes de arriba hacia abajo, a veces escritas o en ocasiones verbales que tienen sentido autoritario, deben cumplirse, sin medir cualquier reacción de los trabajadores. Hay relativa ausencia de estímulo en su trabajo, capacitación, en general se olvida del recurso humano.

Luego de partir del nivel exploratorio, y haber construido un problema de falta de identificación del personal con la empresa DISBALLANTA, utilizamos el tipo de estudio descriptivo que permite investigar el funcionamiento de la empresa,

⁴⁶GUTIÉRREZ Abraham M. (1984). "Métodos y Técnicas de Investigación". Editorial Época Quito. Pág. 87

comportamiento de los ejecutivos, el nivel de identificación que el trabajador puede tener hacia su empresa y las falencias comunicacionales que existen para así poder conocer cuáles son y como poder mejorar es sentido de pertenencia de los funcionarios con la organización. Todo nos facilita organizar el conjunto de operaciones básicas para llevar adelante nuestro trabajo de investigación. Cómo ve el trabajador a su empresa, el compromiso que tiene hacia la misma, obtenidos por el universo de investigación, el mismo que permita alcanzar un nivel de conocimiento óptimo que fundamente el modelo de empowerment.

3.2. ESTUDIO OBSERVACIONAL

Este estudio tiene la finalidad fundamental de examinar en profundidad las características internas de la empresa que se estudia⁴⁷. Este estudio permitió palpar la realidad de la empresa, el contacto con la gente, obtener directamente las referencias, los datos recopilados, la observación de cómo operan las instalaciones, el ambiente de trabajo, son aspectos reales y significativos, con datos que nos ayudaron a responder muchas interrogantes de nuestro trabajo, acontecimientos del momento uso de los datos recogidos y observados, para el mejor proceso de la investigación realizada.

Este tipo de estudio nos ayudó a mejorar el nivel de conocimiento adquirido mediante la observación personal en la empresa, como el trabajador actúa en el medio de trabajo cotidiano. Usamos la observación documental que nos proporcionó gentilmente la empresa "DISBALLANTA" el resultado de la Escala de Motivaciones Psicosociales a directivos y trabajadores, la medición de sus actitudes. Así palpamos hechos y realidades de una empresa, cuyos aciertos y limitaciones pueden ser generalizados a la mayoría de empresas del país.

⁴⁷ GUTIÉRREZ Abraham M. (1984). "Métodos y Técnicas de Investigación". Editorial Época Quito. Pág. 89

- a) Contactamos con el Administrador de Almacén, Franco Carrillo, quien nos explicó sobre el manejo del empoderamiento y el clima laboral en la empresa.
- b) Pudimos observar que los niveles jerárquicos ya establecidos en la estructura organizacional se ven marcados en las relaciones interpersonales del personal.
- c) El personal no puede tomar decisiones en lo que corresponde a sus actividades laborales, casi siempre tiene que consultar al jefe inmediato sobre la ejecución de sus actividades.
- d) La relación de los funcionarios con el Gerente es positiva, no se identifican resistencias frente a proyectos o nuevas decisiones.
- e) En el recorrido por la empresa se observó que los trabajadores tienen un clima laboral agradable, tomando en cuenta que los niveles jerárquicos se encuentran bien definidos.
- f) También se observó que cada trabajador cumple con su labor y no va más allá de promover cambios para mejorar los sistemas o mecanismos de trabajo.
- g) Una entrevista con el gerente de la empresa Byron Arturo, permitió resolver ciertas inquietudes y supo explicar como y quien es el responsable de las decisiones en la empresa.
- h) Una charla breve con un trabajador del área operativa en la empresa, permitió conocer su apreciación frente a las decisiones sobre sus actividades laborales, quien supo manifestar que por cualquier actividad o desempeño de funciones especiales se tiene que consultar al jefe inmediato o al superior que se encuentre.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:

El método ayudó a utilizar los medios disponibles, para el conocimiento de la realidad operacional de la empresa DISBALLANTA, fue la guía de aproximación, el contacto con el medio.

La investigación, por su parte fue el procedimiento sistemático que utilizamos para descubrir e interpretar hechos, relaciones comunicacionales empleador-

trabajadores, clima laboral, conocer la realidad de la empresa, según aspectos que interesan a nuestro estudio; así la investigación fue una búsqueda de situaciones y hechos, para descubrir lo que deseamos, según planteamientos del tema en estudio.

3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO:

Este método consiste, en términos generales, en partir de hechos particulares para llevar a la formulación de leyes generales relativas a los hechos observados⁴⁸.

Mediante el método inductivo, realizamos un análisis ordenado, razonable, directo y lógico del problema planteado, para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para así llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, definidas en un plan concreto y aplicable en el capítulo quinto. Nos basamos en el análisis de los diversos casos encontrados en nuestro estudio, en la empresa investigada.

Lo anotado lo resumimos así:

- 1) La falta de empoderamiento, impide verificar la reacción del personal, ante ciertas disposiciones, crea un cierto malestar que no trasciende, pero puede en cualquier momento provocar crisis laboral.
- 2) No se da apertura a la independencia en las actividades laborales, se ignora el sentir del personal ante ciertos aspectos de interés a la empresa, esto crea ciertas situaciones que generan un ambiente tenso.
- 3) No hay interés en el desarrollo del personal, esto ocasiona que cada quien cumpla su tarea, pero no siente ningún grado de fidelización o identificación con la empresa, lo que tarde o temprano, trae complicaciones.

⁴⁸ ACHIG Lucas “**Metodología del Investigación Científica**”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988. Pág. 19

3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO:

Este método consiste en partir de una teoría general para explicar hechos o fenómenos particulares⁴⁹.

Para efecto de este método se estudiaron aisladamente cada uno de los elementos obtenidos en la investigación de campo, en la empresa DISBALLANTA. Analizado todo en conjunto, se obtuvieron conclusiones de lo investigado, mediante un análisis ordenado de los mencionados elementos.

Se aplicó este método porque nos permitió resumir el contenido de lo analizado, señalar vacíos de procedimientos, añadir hechos adicionales, condicionados siempre a nuestro trabajo, en definitiva lo deductivo que hicimos, fue una conclusión del conocimiento del estudio realizado.

La utilización de este método, nos permitió analizar y evaluar la forma de aplicar la observación directa, con el fin de encontrar el problema o la falta fidelización del personal, la debida solución viable. Este método se utilizó para conclusiones generales, explicaciones particulares, iniciando con el análisis de posibles problemas internos, la realización del diagnóstico, el diseño de los instrumentos de la investigación, su aplicación, análisis, ponderación, que permita visualizar la magnitud de algún problema, y las posibles vías de solución y el cambio de comportamiento interno.

Son consecuencias que nos ayudan a captar la realidad de lo investigado:

- a) Por falta de empoderamiento, poco es el conocimiento que tiene el personal de la compañía en que labora, su visión futurista, tampoco pone interés en identificarse con ella, solo se concreta a su tarea, recibir el salario, esto es perjudicial al desarrollo de la empresa, que siempre obligadamente debe crecer.
- b) Se descuida en cierto punto al talento humano que forja la empresa, poco se preocupa de incentivos, de capacitación, de comunicación, reuniones, consideramos que así cada quien en su puesto, obligado a producir, pero nadie hace algo por él, que también ayuda con su trabajo a desarrollar la empresa.

⁴⁹ ACHIG Lucas “Metodología del Investigación Científica”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988. Pág. 19

- c) No hay comunicación para que el personal conozca mayormente como marcha la empresa, sepa los planes productivos, hacia donde quiere ir la compañía.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO:

Se aplicaron las siguientes técnicas:

Se escogió la escala de motivaciones psicosociales para la investigación por varias razones;

- a) Nos permitió contacto con el personal de la empresa en su totalidad
- b) Facilitó la recopilación de datos
- c) Permitted identificar el perfil motivacional de cada uno de los funcionarios de la empresa
- d) Los perfiles motivacionales arrojados por la Escala de Motivaciones Psicosociales permitieron conocer los puntos en los cuales la empresa se esta despreocupando.
- e) Dado que es conveniente considerar la validez y confiabilidad en las respuestas, se tuvo cuidado en que el ambiente para la aplicación sea el adecuado.

3.4.1. PRUEBA PSICOLOGICA:

Consideramos que no fue muy fácil definir la prueba psicológica que nos ayude en nuestra investigación, justamente J.L. Fernández Seara, autor de la Escala de Motivaciones Psicosociales, comenta que "...no resulta fácil evaluar directamente los motivos psicosociales, sino que se deben inferir a través de la conducta que realiza el sujeto en relación con diferentes tipos de incentivos y en un contexto de desarrollo".⁵⁰

La Escala de Motivaciones Psicosociales se encuentra diseñada para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional del sujeto en base a cinco componentes: el nivel de activación y necesidad, el valor del

⁵⁰ Fernández, J.L. "Escala de Motivaciones Psicosociales" MANUAL. TEA ediciones, 3ra. 2003. Madrid Pag. 5

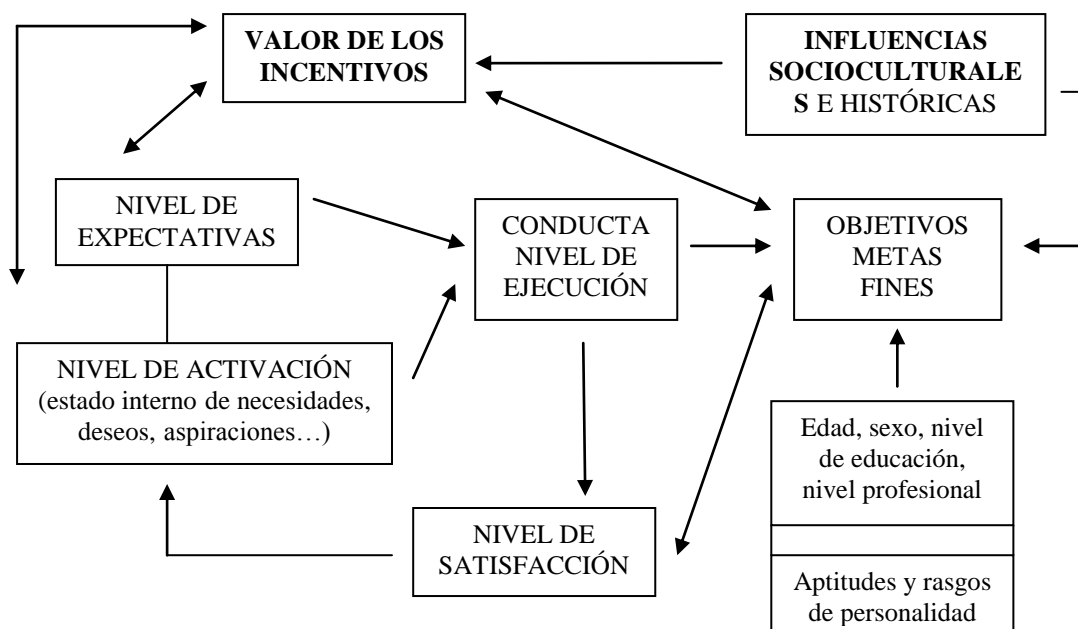
incentivo de cada sujeto, el nivel de expectativa, el nivel de ejecución y el nivel de satisfacción. Así también para predecir el futuro comportamiento del sujeto humano, sobre todo en el ámbito laboral.

Los objetivos de la Escala MPS son los siguientes:

- Estudiar los procesos psicológicos involucrados en la estructura dinámica de las motivaciones (emocionales, cognoscitivas y situacionales).
- Conocer la importancia relativa de los motivos psicosociales de cada uno de los sujetos.
- Delimitar el rango de los incentivos y el nivel de satisfacción.
- Observar el nivel de rendimiento-ejecución en cada una de las motivaciones.

El marco referencial teórico se puede observar resumido en el siguiente cuadro:

Grafico 3.1. Objetivos de la Escala MSP



FUENTE: Fernández, J.L. "Escala de Motivaciones Psicosociales" MANUAL.

Se considera a las "...motivaciones como un complejo proceso donde se incluyen distintos componentes subjetivos (estado de necesidad, nivel de activación, aspiraciones, expectativas, valoración de los incentivos, satisfacción...) y objetivos (incentivos, ejecución) que juegan un poderoso papel en la conducta humana, pues, como señala BOLLES (1969), las motivaciones no son hechos de comportamiento claramente observables o aspectos de experiencia directa."⁵¹

El enfoque del MPS propone que cada motivo se puede expresar en una gran variedad de formas de expresión. Por otra parte, se destaca que las motivaciones no son aspectos estáticos, sino que se presentan cambiantes, fluctuantes y lábiles, lo cual dificulta bastante su evaluación.

Contenido de la Escala MPS:

- **Afiliación:** Hace referencia a personas que están preocupadas por el establecimiento y/o mantenimiento de una relación positiva con las otras personas.
- **Pertenencia de grupo:** Necesidad humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo.
- **Estima:** Aprecio y respeto por parte de los demás.
- **Reconocimiento social:** Aprobación por parte de los demás de su trabajo y esfuerzo.
- **Autoestima:** Valoración personal que tiene el sujeto acerca de sí mismo.
- **Realización:** Necesidad de desarrollar continuamente las capacidades propias y de sentirse creativo en el sentido más amplio.
- **Iniciativa:** Posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo. Necesidad de llevar a cabo sus proyectos personales.

⁵¹ Fernández, J.L. "Escala de Motivaciones Psicosociales" MANUAL. TEA ediciones, 3ra. 2003. Madrid Pag. 8

- **Logro:** Deseo general de alcanzar algún resultado por excelencia superándose a sí mismo o a otros.
- **Poder:** Hace referencia a personas que están emocionalmente preocupadas por conseguir o mantener medidas y/o normas que permitan influir sobre otras personas.
- **Seguridad:** Búsqueda de la estabilidad en las relaciones afectuosas y en la actividad profesional. El sujeto actúa para preservar su seguridad. No obstante, las necesidades de seguridad no son las mismas para todo el mundo.

Factores de la Escala:

- **As: Aceptación e Integración social.** Mide la necesidad de relaciones afectivas (de diferente índole) con otras personas.
Al sujeto le gusta estar con amigos y personas en general. Acepta a la gente con facilidad, se esfuerza por hacer amigos y mantener asociaciones con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.
- **Rs: Reconocimiento social.** La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional.
Una puntuación alta indica que el sujeto desea que los demás (sobre todo los conocidos y allegados) le tengan estima; trabaja y se esfuerza por obtener la aprobación y el reconocimiento; le preocupa la reputación, la fama y lo que otros piensen de él.
Una búsqueda afanosa de estima ha de llevar, sin duda, a una cota elevada de logro.
- **Ac: Autoestima/autoconcepto.** Está relacionada con la valoración personal y confianza en sí mismo. Obtener una puntuación elevada en el nivel de activación indicaría que el sujeto posee un pobre concepto de sí mismo.

Obtener calificaciones altas en el nivel de ejecución indicaría que el sujeto busca afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismo y acrecienten el autoconcepto.

- **Ad: Autodesarrollo.** Se trata de medir la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa.
Una puntuación alta (en nivel de activación) indica que el sujeto aspira a realizar tareas difíciles, mantiene cotas altas y está dispuesto a trabajar para llegar a metas elevadas; responde positivamente a la competitividad y está dispuesto a esforzarse para sobresalir.
Una tendencia al logro correlacionará positivamente con la valoración personal.
- **Po: Poder.** Se trata de la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Está dispuesta a realizar esfuerzos y lograr cotas muy elevadas a través de diversos medios (trabajo, dinero, patrimonio, política, cargos...) con un claro fin de obtener poder.
Aspira a alcanzar un estatus (social, profesional, económico...) elevado que le permita dominar y dirigir de alguna manera a los demás.
- **Se: Seguridad.** Se trata de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodeas: familiares, laborales y sociales.
Una puntuación alta en el nivel de activación indica que esa persona no posee un sentimiento de seguridad en sí misma ante las situaciones actuales y futuras. Múltiples factores pueden ser la razón de ello: inestabilidad laboral, problemas familiares, baja autoestima...
Una persona que busca seguridad laboral por encima de todo limitará, sin duda, sus posibilidades de autorrealización.

Por último, cabe señalar que cualquier interpretación definitiva y seria ha de ir apoyada por una entrevista psicológica.

Componentes de medida de la conducta motivante:

Nivel de activación motivacional

Se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta. Se trata de elementos impulsivos hacia la acción, pero no direccionales. Alude al estado de alerta y/o activación general "arousal" que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.

Nivel de expectativa

Anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Probabilidad percibida de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa.

Éxito, pues, una relación entre estimación subjetiva e incentivo y expectativa, por una parte, y entre expectativa y nivel de satisfacción, por otra.

Nivel de ejecución

Cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada. Relación entre el nivel de activación, el valor de la recompensa y la eficacia.

Valor de los incentivos

Se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos (p. ej., condiciones ambientales del trabajo, salario, participación, política de la empresa...).

Los incentivos reforzadores poseen un valor funcional para el sujeto. A través de la escala se quiere conocer el rango de los mismos.

Nivel de satisfacción

Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado.

MATERIAL DE LA PRUEBA:

Manual: con las normas de aplicación, corrección, valoración y fundamentos teóricos co-experimentales de la prueba.

Cuadernillo: con las instrucciones y elementos distribuidos atendiendo a los componentes de la escala.

Hoja de respuestas y perfil individual.

Plantillas: para la corrección de la escala se utilizan seis plantillas (una de cada factor) divididas en cinco secciones, correspondientes a los cinco componentes motivacionales.

Material auxiliar: lapiceros o bolígrafos, gomas, etc.

NORMAS DE APLICACIÓN

Antes de comenzar la sesión de aplicación es conveniente conseguir un clima de empatía que favorezca la sinceridad y honradez de los sujetos y evite interpretaciones erróneas.

Se tendrán en cuenta, por otra parte, los requisitos habituales en cuanto se refieren a preparación del material, disposición de la sala del examen, condiciones ambientales adecuadas, etc.

INSTRUCCIONES GENERALES

Se dará a los sujetos una adecuada explicación acerca de la forma de presentación de la Escala y de la distribución de los elementos en tres partes (una de ellas con respuesta V y F, y dos con contestación numérica), además del motivo del examen, insistiendo en el interés que tienen hacerlo bien.

El contenido de esta fase es diferente en cada caso, dependiendo de la situación y motivo del examen.

NORMAS Y CRITERIOS DE CORRECCIÓN Y VALORACIÓN

Normas y criterios de corrección

Para la corrección se han construido seis plantillas transparentes (una de cada factor), con cinco franjas verticales (una de cada componente o nivel). Es aconsejable corregir y puntuar los componentes de cada factor antes de pasar al siguiente.

En cada factor se tendrá en cuenta:

- En los niveles de Activación, Expectativa y Ejecución se sumarán los puntos totales.
- En Incentivos y Satisfacción la puntuación es la suma de las valoraciones dadas a los enunciados elegidos.

El procedimiento es el siguiente:

- a) Se colocará la plantilla de cada factor sobre la Hoja de respuestas de modo que coincidan las esquinas de los cuadros.
- b) En Activación y Expectativa se obtendrá la puntuación del sujeto sumando uno o dos puntos (según que la respuesta marcada en la plantilla indique 1 ó 2) por cada contestación que coincida con la señalada en la plantilla, y su resultado se anotará en la parte inferior de la Hoja, en la casilla correspondiente.
- c) En Ejecución se suman los valores positivos, los negativos y se hallará la diferencia antes de anotar el resultado en la casilla correspondiente de la Hoja.
- d) En Incentivos y Satisfacción, se sumarán los puntos de los valores (1, 2, 3 ó 4) de las respuestas del sujeto que coincidan con los recuadros de la plantilla.
- e) Las puntuaciones directas recogidas en la parte inferior de la Hoja pueden ahora transformarse en centiles con la ayuda de la tabla 5.

Puntuaciones máximas en cada componente

En la tabla 6 (anexos) se recogen las puntuaciones máximas que pueden obtenerse en cada uno de los componentes o niveles de cada factor.

Representación gráfica de las puntuaciones

En el dorso de la Hoja de respuestas se puede elaborar el perfil individual de las puntuaciones centiles procediendo de la manera siguiente:

- a) Se comenzará por el nivel de Activación, haciendo una señal (punto o aspa) a la altura correspondiente a los centiles obtenidos por el sujeto (escala izquierda del perfil).
- b) Se unirán los puntos o aspas mediante una línea continua y se tendrá el perfil de este factor.
- c) Se procederá de igual forma con los distintos niveles, empleando en cada caso una línea diferente (en la base del impreso se aconsejan pautas diferenciales con puntos y guiones).

Valoración e Interpretación de los Resultados

Esta tarea puede enfocarse desde dos perspectivas:

- a) Se analizará la jerarquía de los factores motivacionales dentro de cada componente, comparando las puntuaciones centiles alcanzadas por el sujeto en el mismo componente de los seis factores; es decir, se trata de ver el peso relativo de cada motivo psicosocial en los distintos componentes.

En Incentivos y Satisfacción interesa conocer el rango o grado de cada uno en los distintos factores.

- b) Se observará la relación de los componentes de cada factor, para ver si hay una aparente correspondencia entre las puntuaciones de cada factor. Para ello se tienen en cuenta, como punto de referencia, las puntuaciones centiles de cada componente en dicho factor.

Una interpretación más inmediata y directa de los resultados intraindividuales ofrecerá la estructura diferencial y dinámica de las motivaciones y orientará al análisis de los mismos atendiendo a cada uno de los componentes.

No obstante, se requiere una mejor consideración de los resultados intraindividuales en la escala para realizar una evaluación profunda de la conducta motivacional de cada sujeto.

Dichos resultados han de enmarcarse dentro de los límites ofrecidos por los grupos normativos y a ellos hay que hacer referencia.

3.4.2. ENTREVISTA:

Nos dio una guía directa, como se piensa y opina entre el personal que labora en la empresa DISBALLANTA; definir su actitud sobre fidelización y otros aspectos laborales, conocer problemas, nos reveló que sucede en la empresa en el momento de la entrevista, para nosotros nos ayudó a establecer un diagnóstico de la situación existente.

PERTINENCIA DE LA ENTREVISTA

Pensamos que según las respuestas, llegamos a algo que estaba contenido en la mente de los entrevistados, como oculto y silencioso, nadie expresaba su sentir sobre tal o cual problema que sentía.

Fue la oportunidad de romper el silencio, a través de las respuestas, señalar problemas específicos, guardados hasta ese momento en el trasfondo de cada entrevistado, conocer sus valores, intereses y aspiraciones laborales, que pensamos, son ideales desconocidos, tal vez incomprendidos.

Por eso comprendemos que las preguntas de la entrevista deben cubrir una gama representativa de opinión, que nos garantice información necesaria para nuestro estudio, así lo hicimos, estamos convencidos que el procedimiento nos permitió obtener un panorama bastante preciso acerca de lo que piensa el personal de DISBALLANTA, sobre empoderamiento, toma de decisiones y otros aspectos, creemos que nos dieron los resultados que buscábamos.

En la entrevista al Gerente General le hicimos preguntas abiertas, con la finalidad de tener respuestas más amplias a nuestro interés sobre el empoderamiento en la empresa, esclarecer la relación entre niveles jerárquicos entre el personal, no comentamos, pero si tratamos que en la conversación, el

funcionario explique lo que nos interesaba saber de nuestra investigación, consideramos que si lo logramos.

3.5. POBLACIÓN MUESTRA DEL ESTUDIO:

El universo estudiado, está conformado por el personal interno de la empresa DISBALLANTA, que es el público objetivo. El personal investigado corresponde al universo del estudio que corresponde a un número de 16 personas entre mujeres y hombres.

3.5.1. ANÁLISIS Y SÍNTESIS:

De los hechos investigados y explicados en los puntos anteriores, hicimos una descomposición de partes, que nos permita hacer un análisis de lo que ocurre en la empresa; luego reunimos las partes y con esto realizamos la síntesis.

- 1) Consideramos que la parte administrativa requiere otro comportamiento comunicacional, que le permita mayor contacto con el personal operativo, conocer sus puntos de vista en la parte de sus funciones, para rectificar o mejorar disposiciones, que ayuden al mejor desarrollo empresarial.
- 2) La misma parte administrativa solo se basa en los elementos existentes para mantener su buena imagen corporativa del momento, se descuida de pensar en el futuro, cuando muchos cambios podrían alterar esta buena posición de la empresa.
- 3) En Recursos Humanos establecemos que el empleador no los considera como factor de progreso de la empresa, no hay incentivos, estímulos, capacitación, ascensos que son ocasionales, actualización de salarios, falta de comunicación, todo lo que incide en que el personal solo cumpla labores de rutina, sin que sienta mayor integración a la empresa.
- 4) En síntesis, apreciamos deficiencias en la comunicación en la gerencia, debilidad en la organización de un sistema organizacional en Recursos Humanos, hace que la dependencia no pueda cumplir a cabalidad su

tarea específica, por pasar por alto intereses del personal; en el sector laboral, considero que en apariencia no pasa nada y se trabaja con normalidad, pero se pudo auscultar que hay recelo de sacar a relucir sus inquietudes, por temor a retaliaciones; diría que no siempre se dice el verdadero sentir del trabajador.

3.6. CONCLUSIONES:

Finalmente, podemos inferir como resultado de la investigación, una serie de puntualizaciones que hacen referencia a los objetivos planteados y la idea a defender, en la que consideramos que el modelo de empoderamiento propuesto, ayudaría a conseguir elevar los niveles de fidelización de los públicos internos, es decir, mayor compromiso, mejores niveles de adecuación, motivación, entrega y pertenencia:

- 1) De la investigación efectuada como sustento de la presente tesis, se puede establecer que la falta de fidelización del empleado hacia su empresa es notoria ya que muchos empleados no se sienten parte de la empresa. El cual es el principal problema de las empresas actuales.
- 2) No existe en la empresa un programa formal de empoderamiento, sin embargo, si la empresa considera el beneficio de la planificación del empoderamiento, al implementar un plan adecuadamente diseñado ésta podría conocer lo que sus públicos piensan de ella y por tanto tomar acciones proactivas al respecto.
- 3) No se considera que los trabajadores forjan el progreso de la empresa, y por esto es básico tenerlos presentes en sus necesidades en todos los planes y acciones de la compañía.
- 4) No se analizan condiciones y actividades internas para conseguir un buen clima laboral en la empresa, que proporcionen condiciones de trabajo agradable escala de salario justo, reconocimiento a la fidelidad y logros alcanzados en la tarea del trabajador.

- 5) Es notorio que los niveles jerárquicos se encuentran bien marcados, lo que genera una barrera para que se desarrolle un empoderamiento organizacional en el personal de la empresa.

Para la empresa el bienestar laboral de sus empleados es importante, pero no se aplica ningún sistema para mejorarlo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES MPS

Se ha realizado la aplicación de la Escala de Motivaciones Psicosociales MPS al universo de la empresa DISBALLANTA, es decir a todo el personal que se encuentra desempeñando un cargo dentro de la misma. No se ha hecho distinciones jerárquicas por la necesidad de identificar los perfiles motivacionales de los colaboradores y así elaborar el plan de acción futuro.

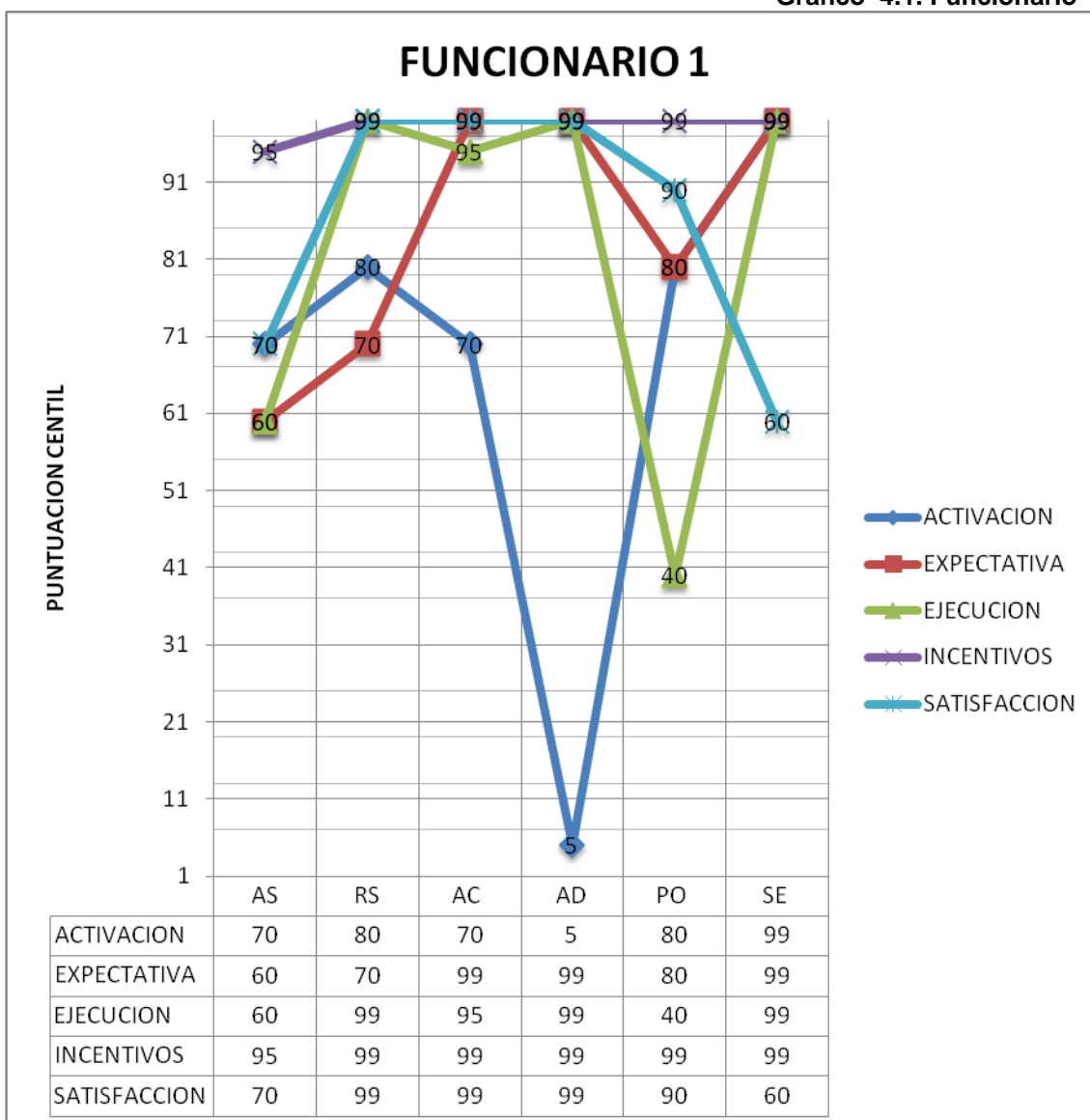
La aplicación de la escala se presento de manera individual, ya que, las actividades laborales permitieron que los colaboradores uno por uno se acerquen a las oficinas de la Gerencia General para ser instruidos en el desarrollo de la escala.

La explicación que se les dio fue muy clara, se indicó que las preguntas de la escala lo que nos proporcionarán son datos de su perfil motivacional, es decir, de los factores que hacen que la persona se motive en sus actividades laborales. Se aclaró que la escala no consiste en una evaluación de desempeño, ni será un factor determinante para la toma de decisiones en la empresa. Obviamente se comentó que el propósito de aplicar dicha escala es elaborar a futuro un plan de acción que permita mejorar los beneficios al personal y sobretodo permita tener un mejor ambiente laboral, es decir, se mencionó, que con su ayuda se logrará mejorar su condición laboral dentro de la empresa.

La duración promedio de cada Escala fue de 20 minutos y gracias a la cooperación de la Gerencia se logró desarrollar esto en dos días laborables.

A continuación se presenta el perfil generado por la Escala con un gráfico ilustrativo que permitirá identificar el perfil motivacional de los funcionarios y así establecer las respectivas conclusiones.

Grafico 4.1. Funcionario 1



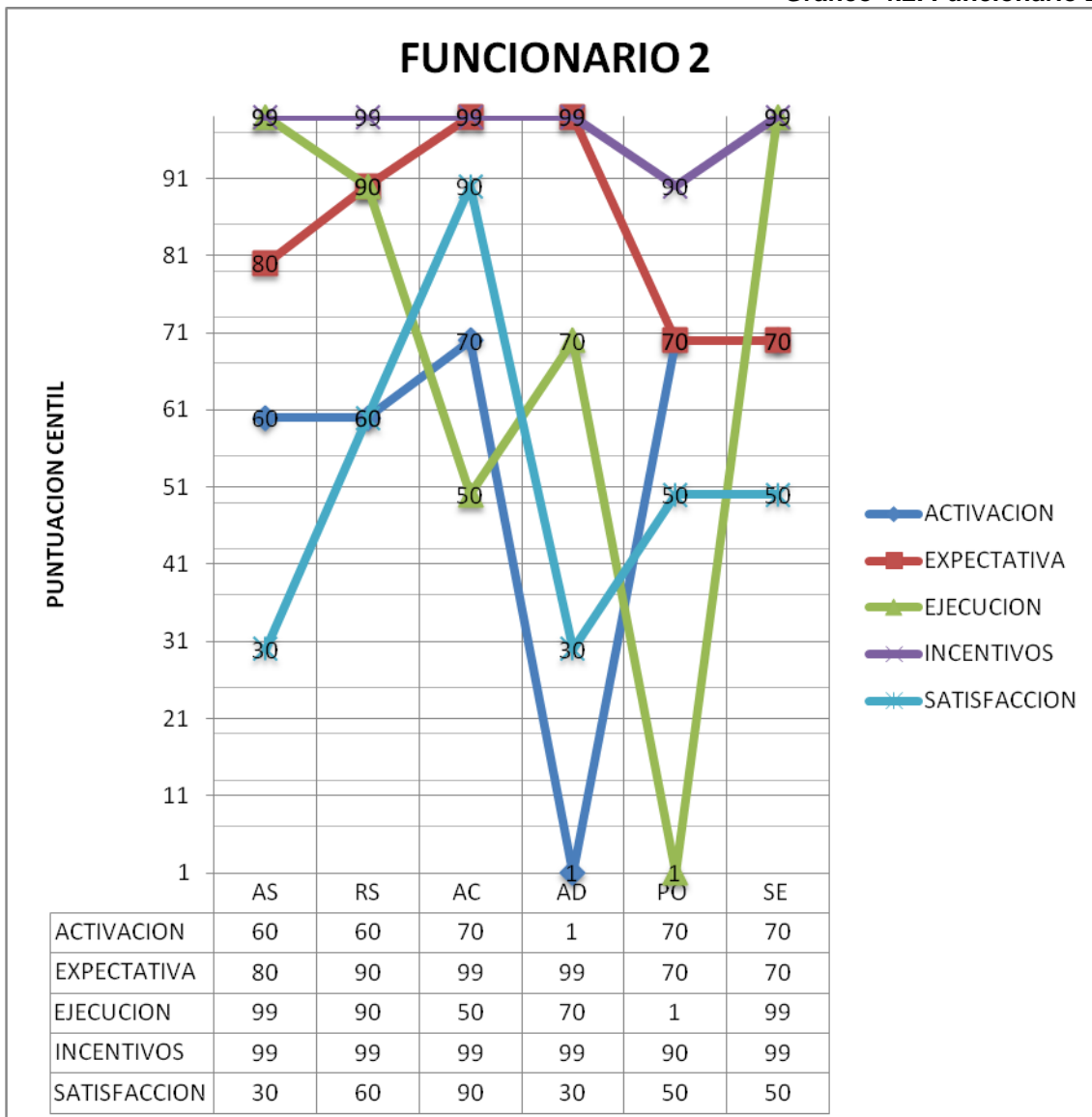
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El funcionario en su autodesarrollo, es decir, en la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales existe un factor motivante muy bajo.

Existe un nivel medio en la expectativa del examinado frente a la aceptación e integración social, todo esto desde el punto de vista del desempeño laboral.

Así mismo existe un nivel medio en la ejecución, es decir en el esfuerzo para la aceptación social y el poder. El examinado mantiene un muy buen nivel en lo que respecta a incentivos, satisfacción.

Grafico 4.2. Funcionario 2



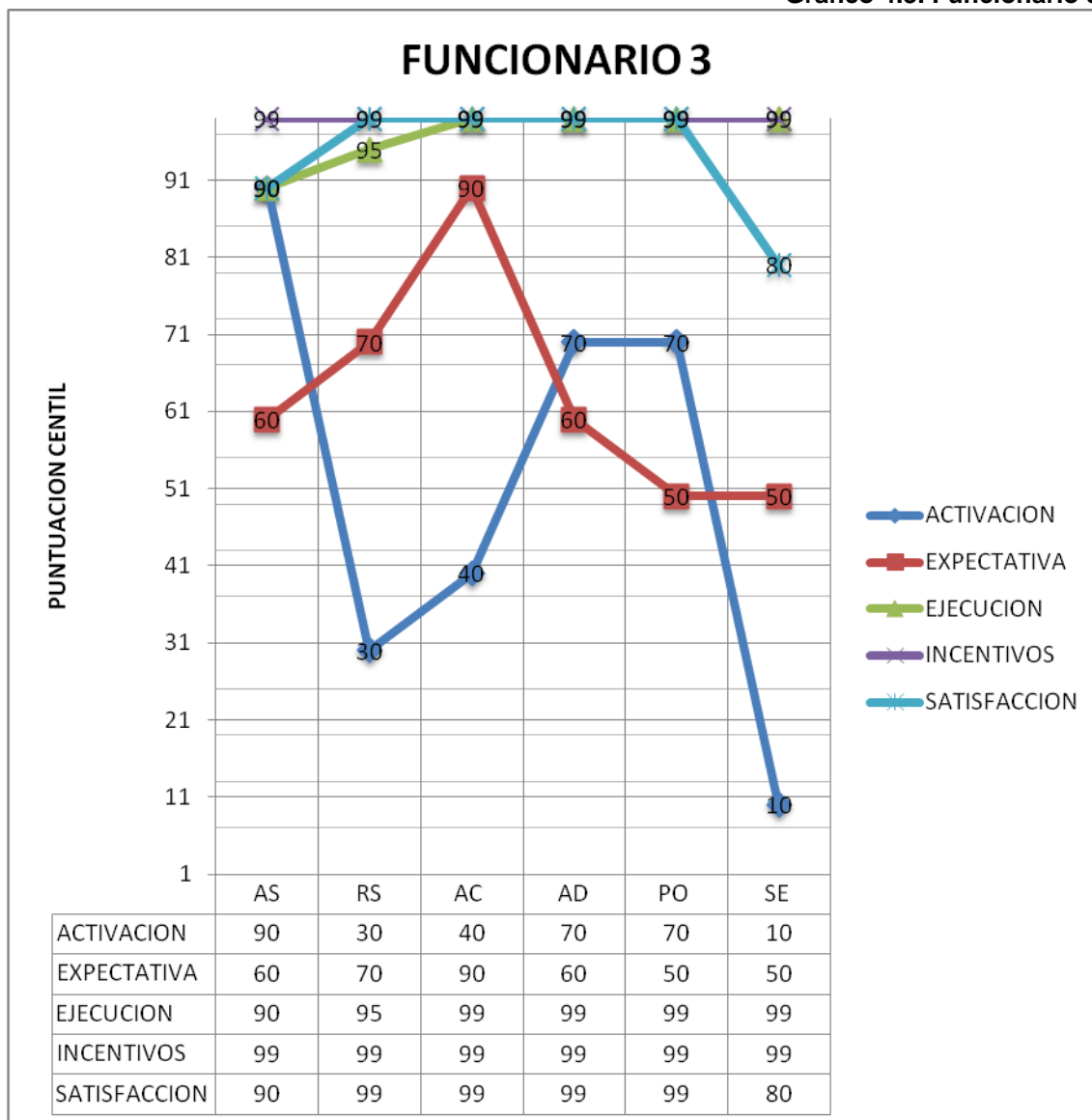
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El funcionario presenta un nivel muy bajo en la escala de autodesarrollo y poder, hay que destacar que en el caso de poder el nivel en el que se encuentra es el de ejecución, por lo cual lo que indica es que en la consecución o en la práctica no existe poder en sus actividades laborales.

En el caso del nivel de satisfacción podemos observar que hay una baja en lo que es aceptación social y autodesarrollo, no es significativa pero nos da una pauta para identificar el perfil.

Se puede ver que el nivel de incentivos es superior en todas las escalas, lo que nos indica que el funcionario da mucha importancia a los incentivos que se le proporcione.

Grafico 4.3. Funcionario 3

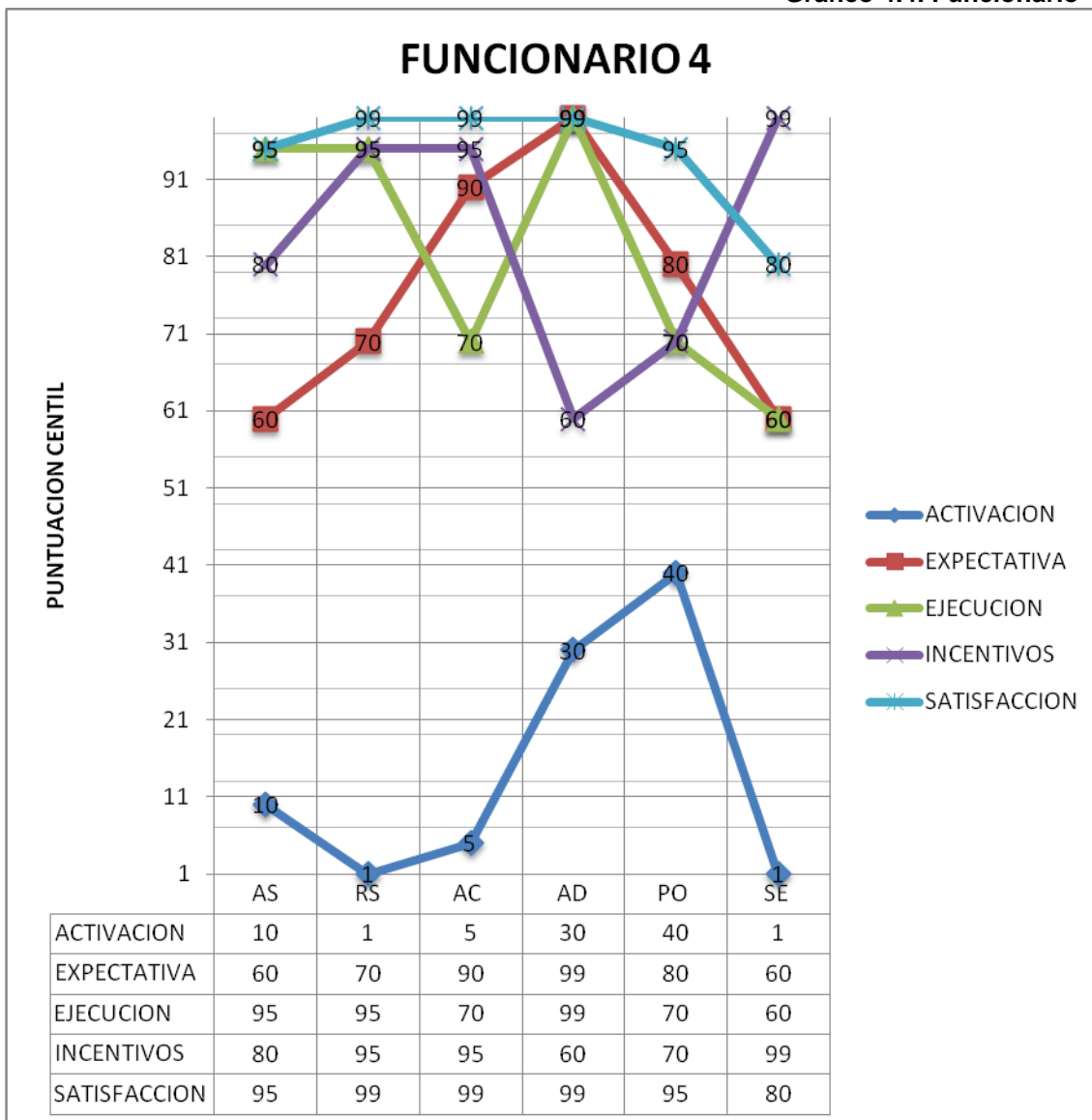


Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: A simple vista se puede concluir que en este caso la escala más baja es la de seguridad en el nivel de activación motivacional, es decir, el funcionario no considera la seguridad como elemento impulsivo hacia la acción. Los niveles más altos se encuentran en lo que corresponde a Satisfacción e Incentivos, es decir, se considera que el funcionario presta mucho valor a

factores externos como por ejemplo condiciones ambientales en el trabajo, salario, participación, entre otros.

Grafico 4.4. Funcionario 4

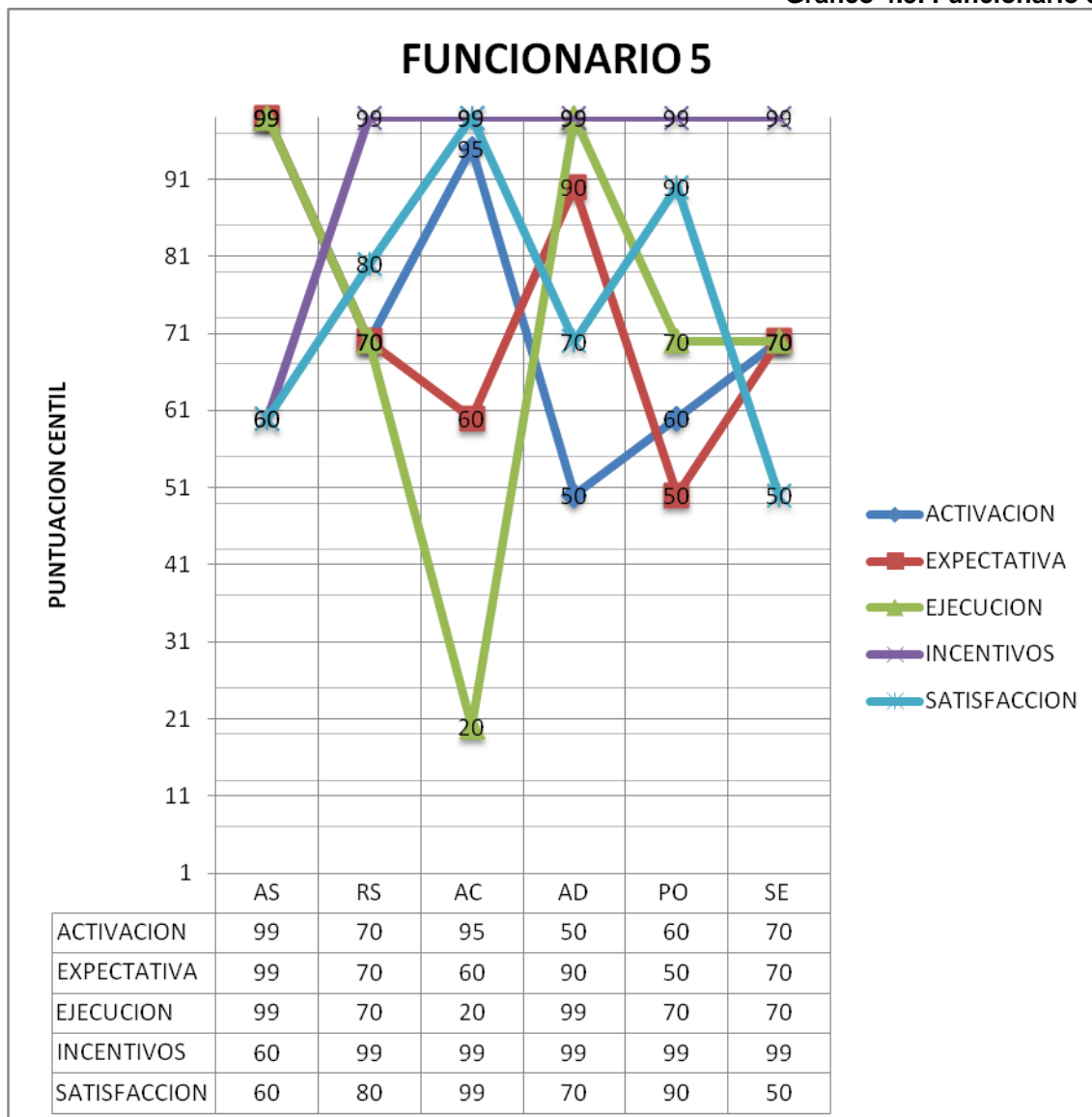


Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El nivel de activación presenta los niveles más bajos en este caso, lo cual nos indica que los factores motivantes para el funcionario no son trascendentales en su vida, al contrario, se podría decir que al notar que el nivel de ejecución es alto en todas las escalas se puede afirmar que el funcionario emplea gran cantidad de esfuerzo en la consecución de sus metas y el desempeño de las tareas asignadas.

Se añade la conclusión sobre el nivel de expectativa, el cual también se encuentra en puntuaciones superiores que nos indica que el funcionario concibe la idea de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa.

Gráfico 4.5. Funcionario 5



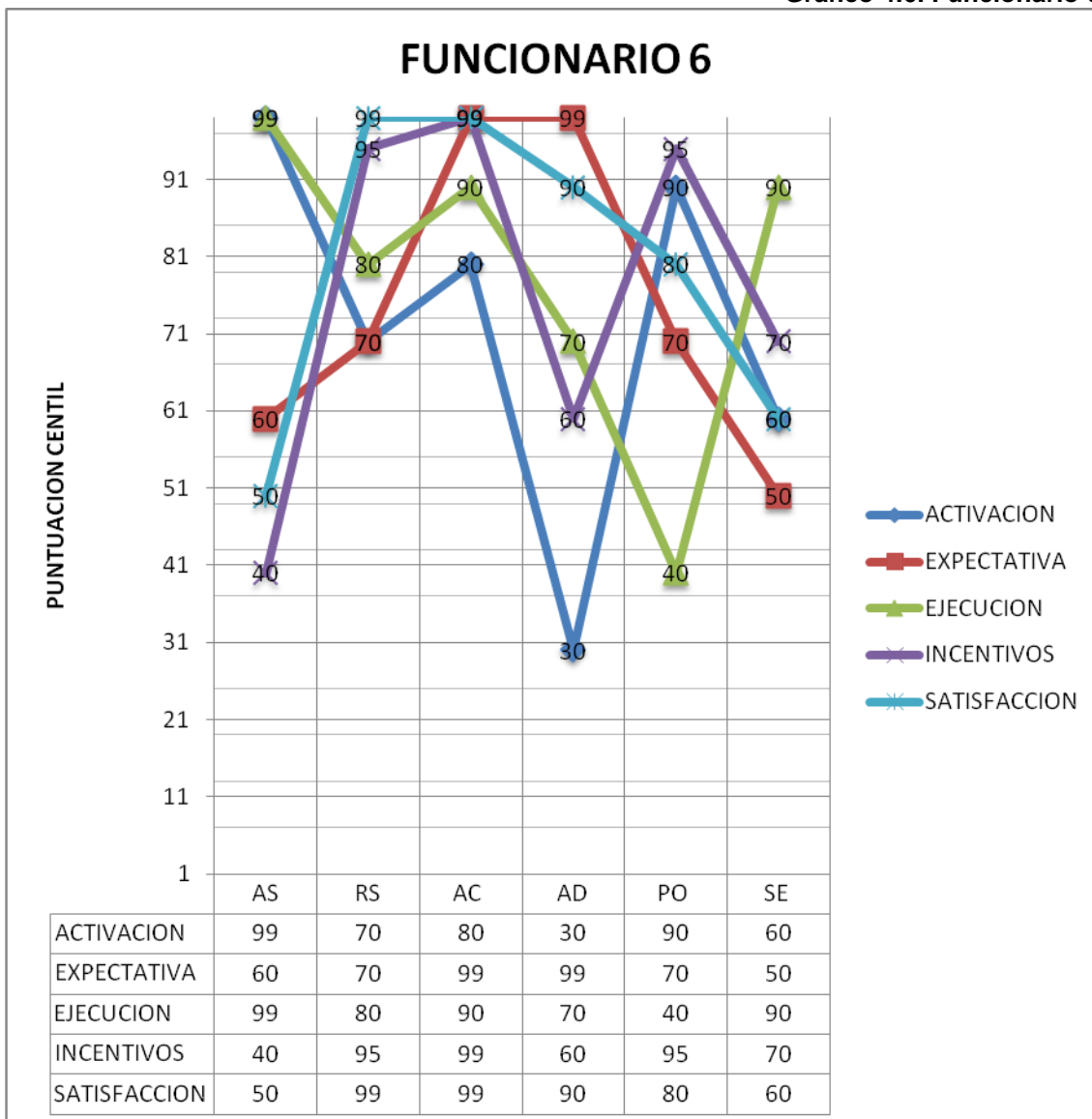
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El funcionario en su nivel de ejecución en la escala de autoconcepto presenta una puntuación baja lo que indica que la confianza en sí mismo no es un factor que determina el esfuerzo que pone en realizar alguna tarea.

Por otra parte, de acuerdo a su perfil motivacional se podría decir que es el autoconcepto lo que le motiva a seguir realizando su trabajo.

Es importante señalar que los incentivos como por ejemplo las condiciones ambientales del trabajo, salario, participación, entre otros, son muy importantes y son altamente motivantes en la vida laboral del funcionario.

Gráfico 4.6. Funcionario 6

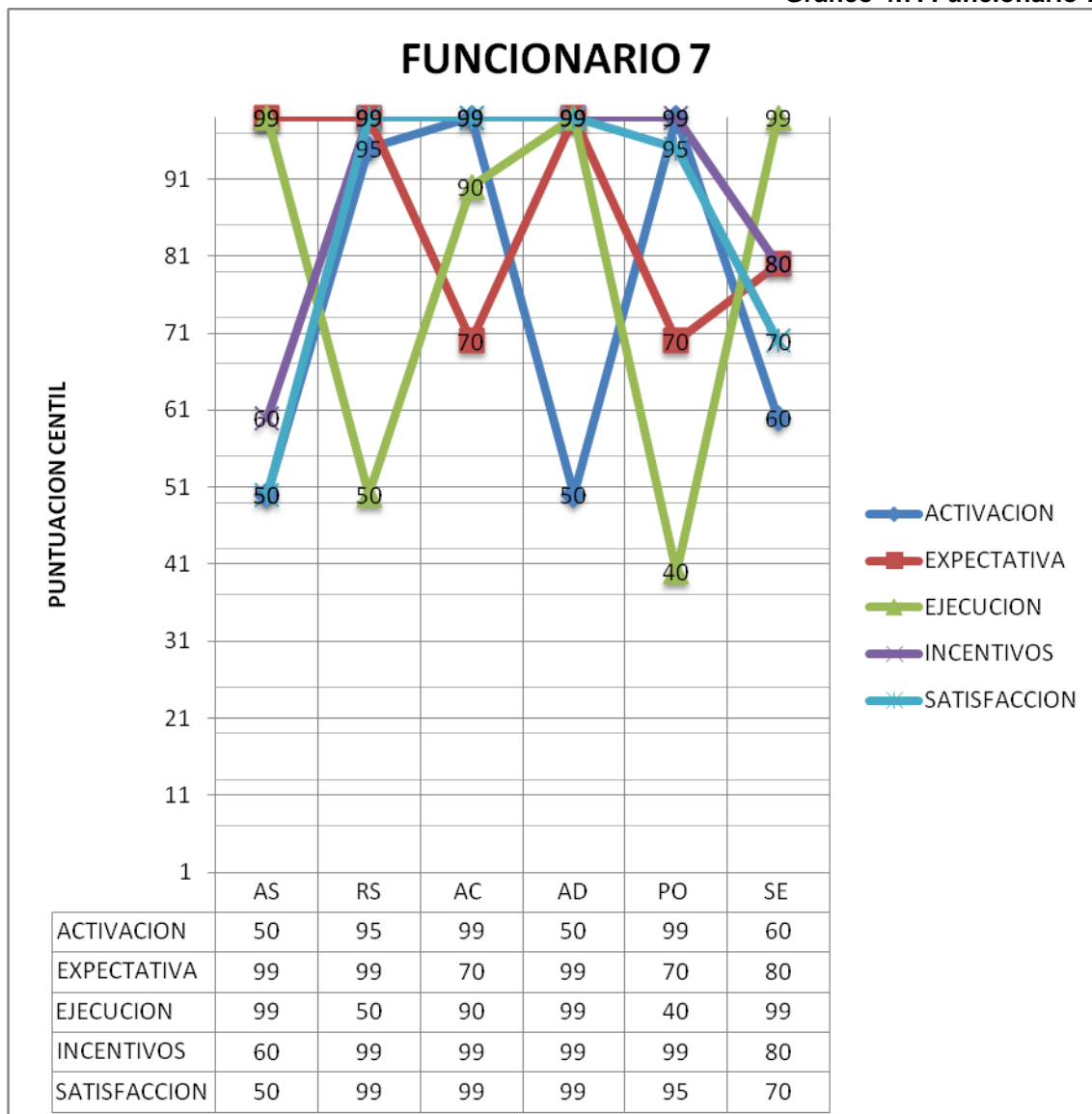


Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: En este caso podemos observar que el funcionario mantiene puntuaciones que fácilmente nos hacen pensar en una mezcla de factores que motivan a realizar sus actividades laborales.

En la escala del autodesarrollo podemos observar un nivel bajo que corresponde a la activación, es decir, al factor motivante o la acción activadora de la conducta, lo que nos lleva a pensar que el funcionario no está muy pendiente por desarrollarse laboralmente. Al contrario en su nivel de expectativa podemos ver que conoce que si hace un esfuerzo va lograr su autodesarrollo.

Grafico 4.7. Funcionario 7

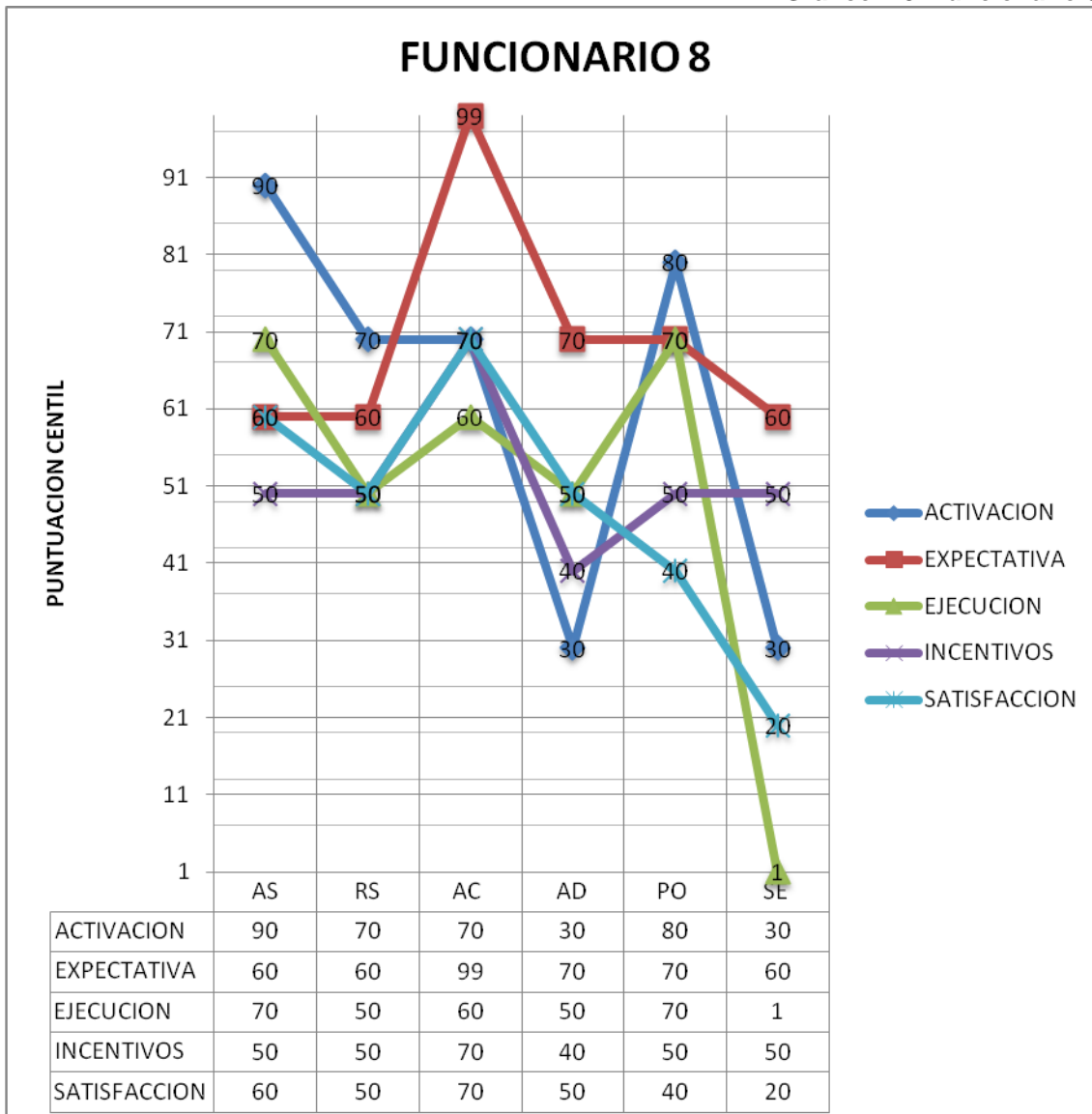


Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El funcionario se muestra como una persona que tiene puntos altos en la mayoría de las escalas y niveles, por lo cual se consideraría como una persona altamente motivada en su campo laboral.

Es importante señalar su punto bajo que sería el poder en el nivel de ejecución, es decir el nivel en donde la persona pone en su esfuerzo para la consecución de las metas propuestas.

Grafico 4.8. Funcionario 8



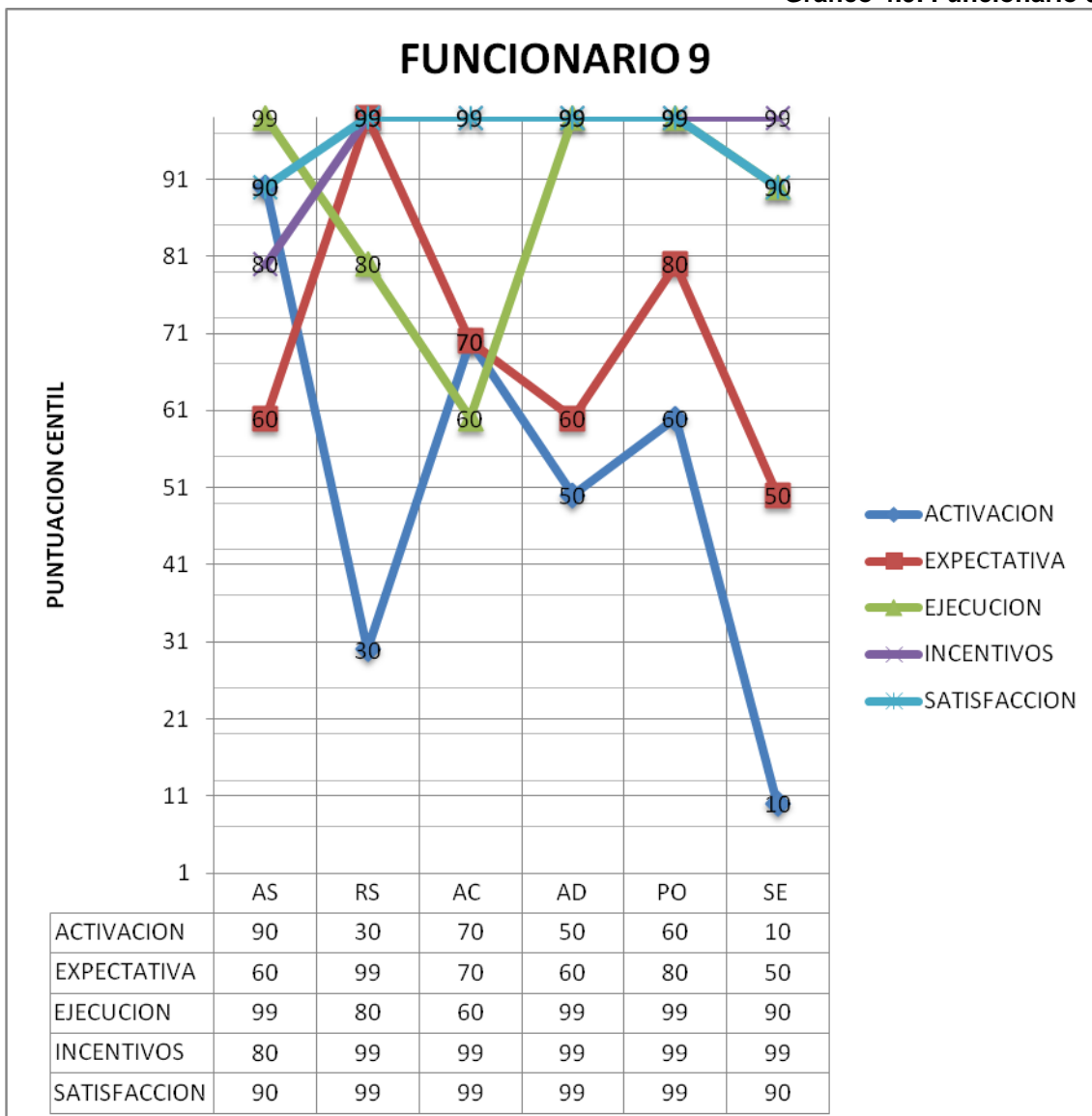
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El funcionario tiene como punto bajo la escala de Seguridad en el nivel de Ejecución, es decir, no siente seguridad en lo que respecta al esfuerzo que pone en práctica para la consecución de las metas.

El poder es un factor que medianamente genera satisfacción en su trabajo.

En el caso de la Activación motivacional se puede ver que no considera como muy motivante al autodesarrollo y la seguridad en el trabajo.

Grafico 4.9. Funcionario 9



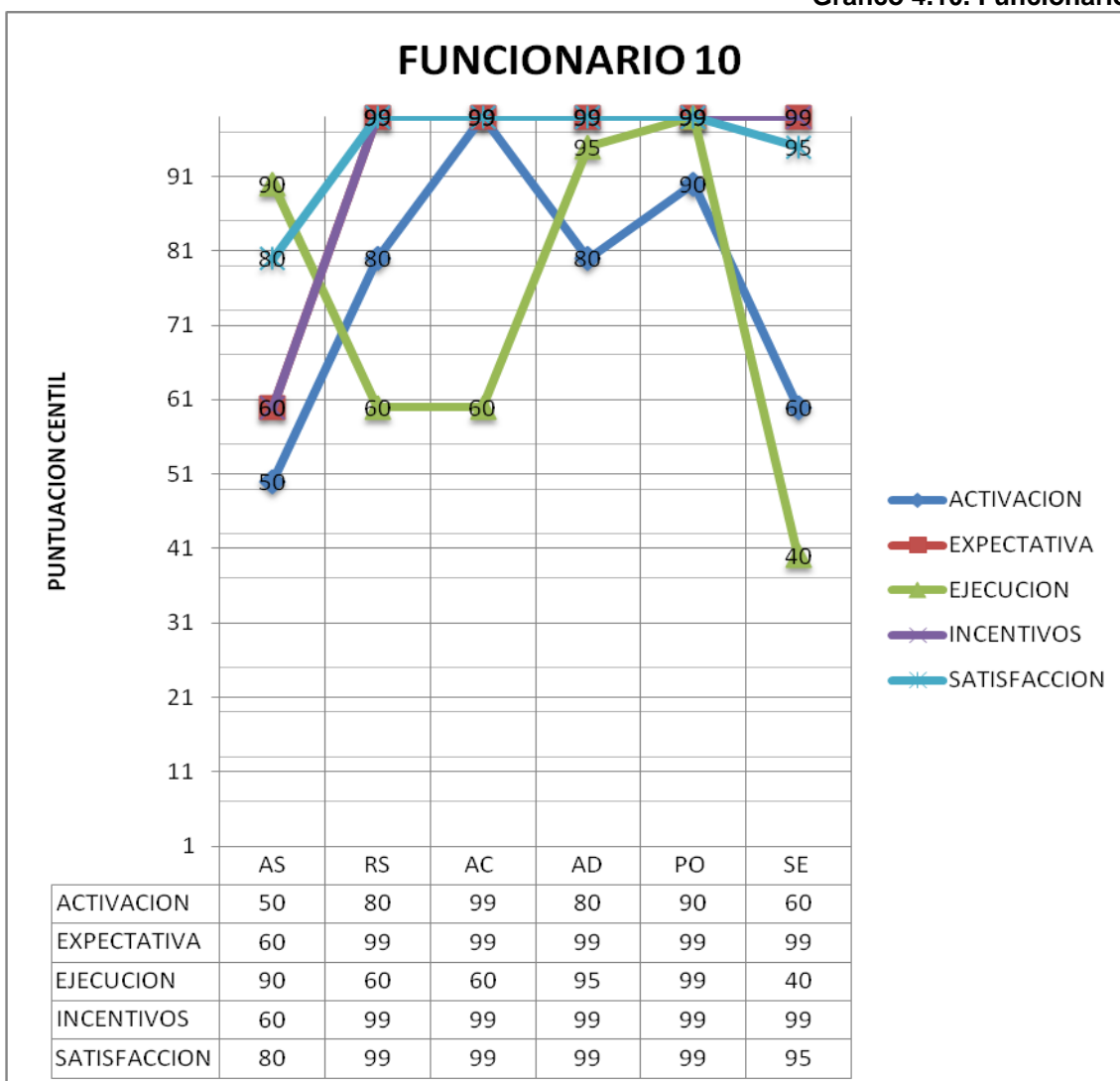
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El funcionario se presenta como una persona en la que la seguridad no es un factor que considera como motivante en su conducta, en este caso específico podemos decir que la estabilidad laboral no es su motivación.

Por lo contrario la aceptación social o las relaciones afectivas son muy motivantes en su vida, es una persona que acepta a la gente con facilidad. Se puede decir en este factor se incluyen los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.

Es importante señalar que el funcionario considera como muy satisfactorio al factor poder, así también lo ve como un incentivo o factor externo que lo motiva.

Grafico 4.10. Funcionario



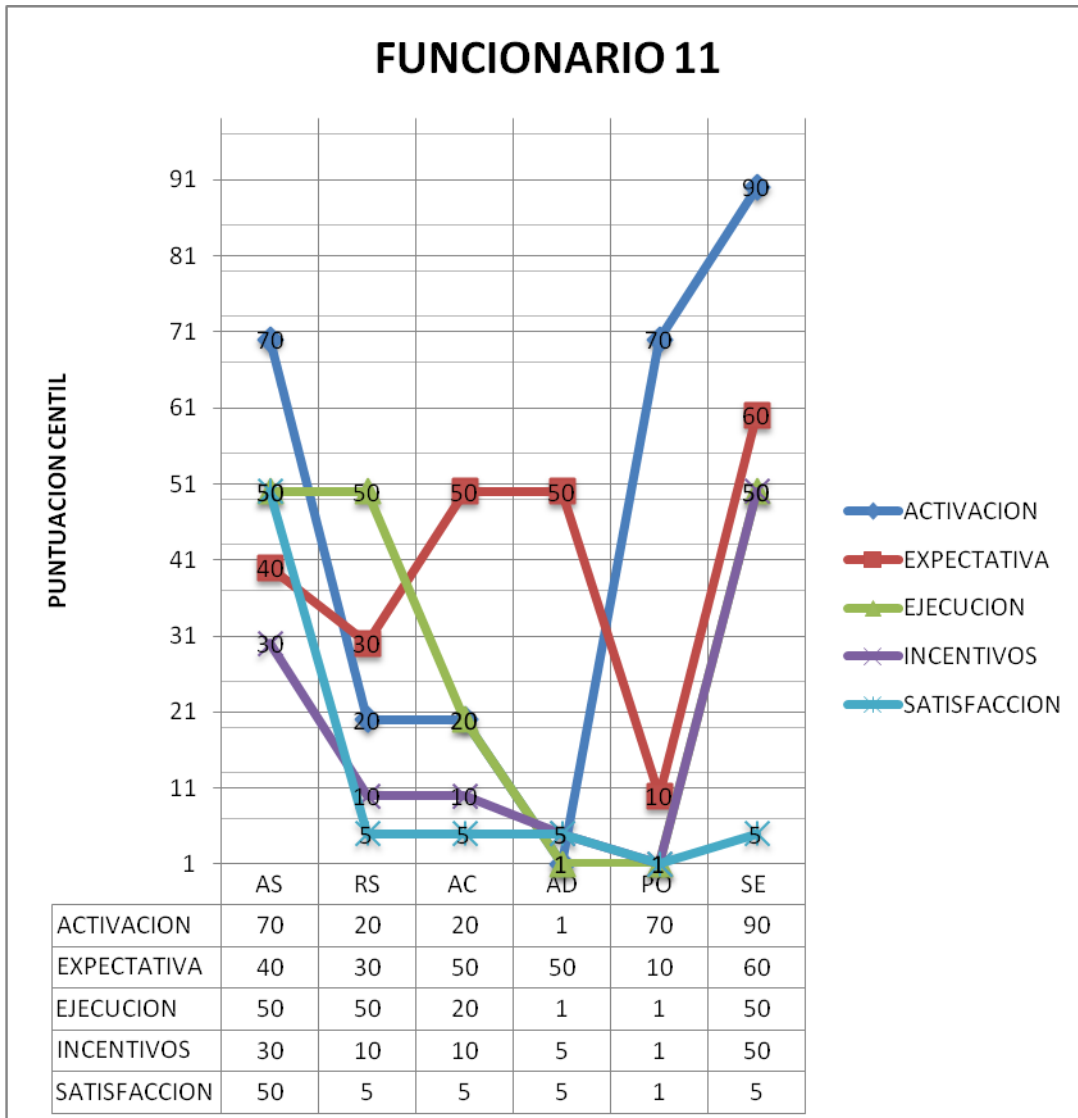
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: En este caso podemos observar que las puntuaciones motivacionales son altas en todos los niveles, lo cual nos indica que el funcionario tiene un perfil motivante en las diferentes escalas y factores.

El Reconocimiento Social de acuerdo a las puntuaciones indica que la persona desea que los demás le tengan estima, trabaja y se esfuerza por obtener la aprobación y el reconocimiento, le preocupa la reputación, la fama y lo que otros piensen de él.

Su nivel de Expectativa indica que es un funcionario que considera que al realizar un determinado esfuerzo en cualquier actividad laboral se alcanzará una recompensa.

Grafico 4.11. Funcionario 11



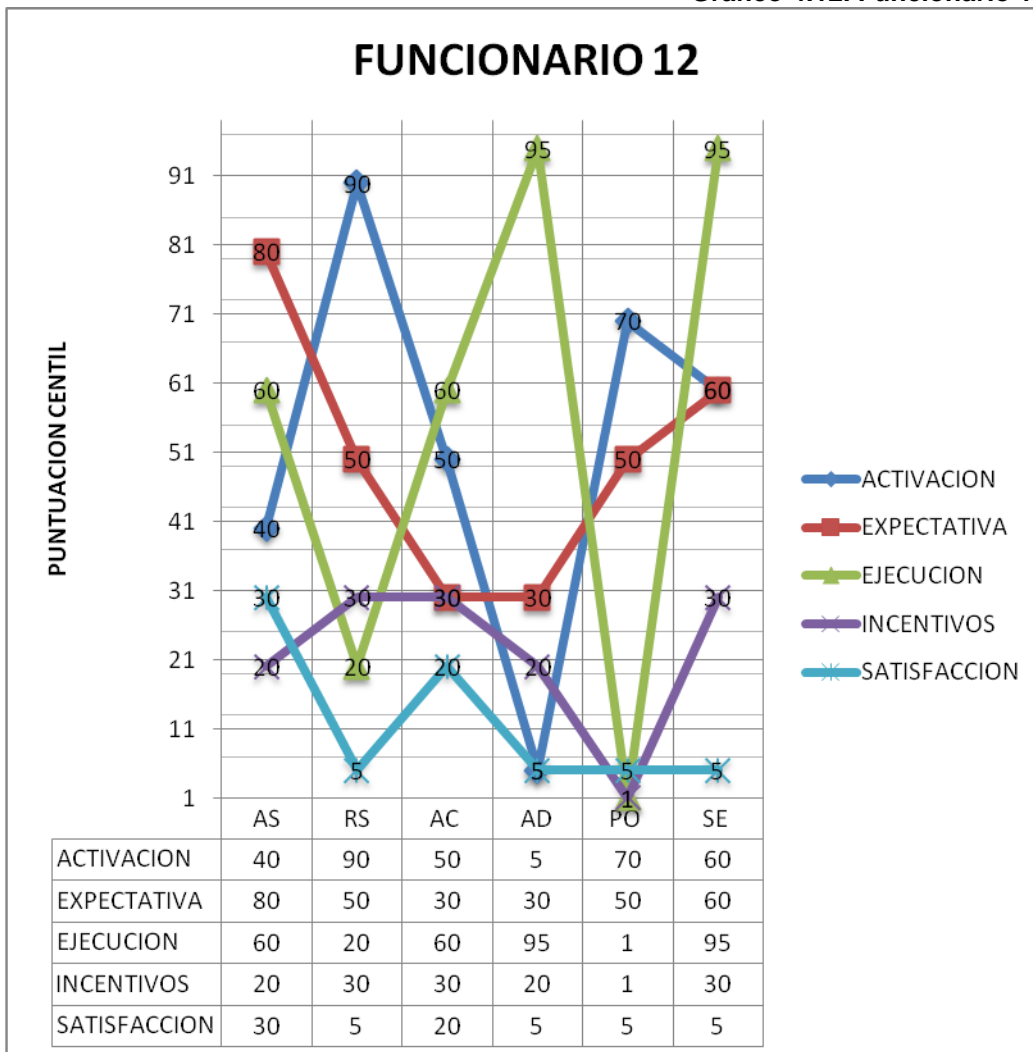
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El funcionario se presenta como un sujeto que considera como factor altamente motivante al poder, se preocupa por conseguir prestigio y éxito profesional y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. La aceptación e integración social es también un factor motivante en la persona, al funcionario le gusta estar con amigos y

personas en general, acepta a la gente con facilidad, se esfuerza por hacer amigos.

El poder es un factor que no genera satisfacción ni es un incentivo laboral actualmente. Una puntuación alta en el nivel de activación del factor seguridad indica que la persona no posee un buen sentimiento de seguridad en sí misma ante las situaciones actuales y futuras.

Grafico 4.12. Funcionario 12



Elaborado por: La Autora

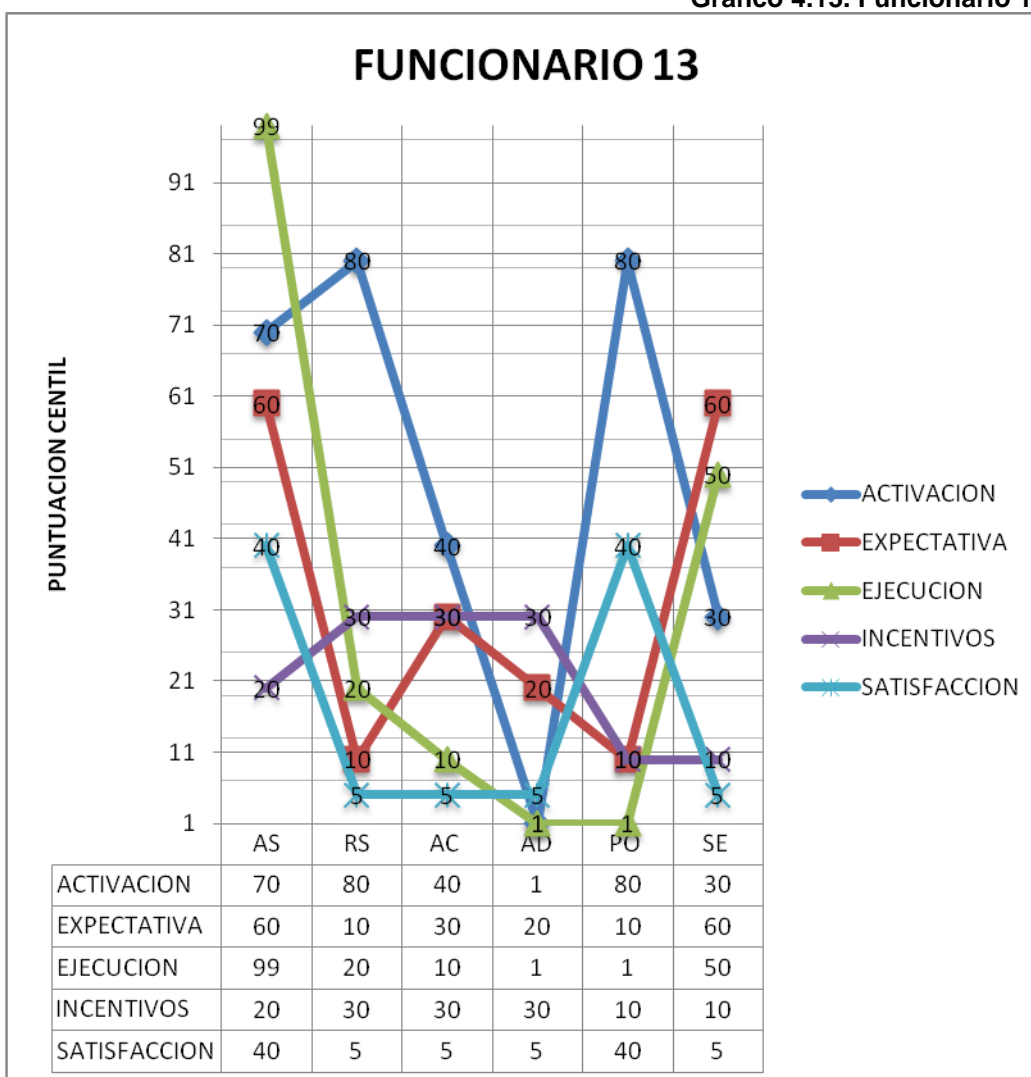
CONCLUSIONES: En este perfil podemos ver que el funcionario emplea gran cantidad de esfuerzo en el autodesarrollo, es decir, al desarrollo de capacidades personales, realización de proyectos y nuevas metas en la vida; y

la seguridad o búsqueda de estabilidad psíquica en base a las circunstancias que lo rodean: familiares, laborales y sociales.

El reconocimiento social es un factor que motiva al sujeto, busca aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía profesional.

En el nivel de satisfacción actualmente se puede ver que tanto el reconocimiento social, como el autodesarrollo, el poder y la seguridad no generan satisfacción laboral en el funcionario.

Grafico 4.13. Funcionario 13



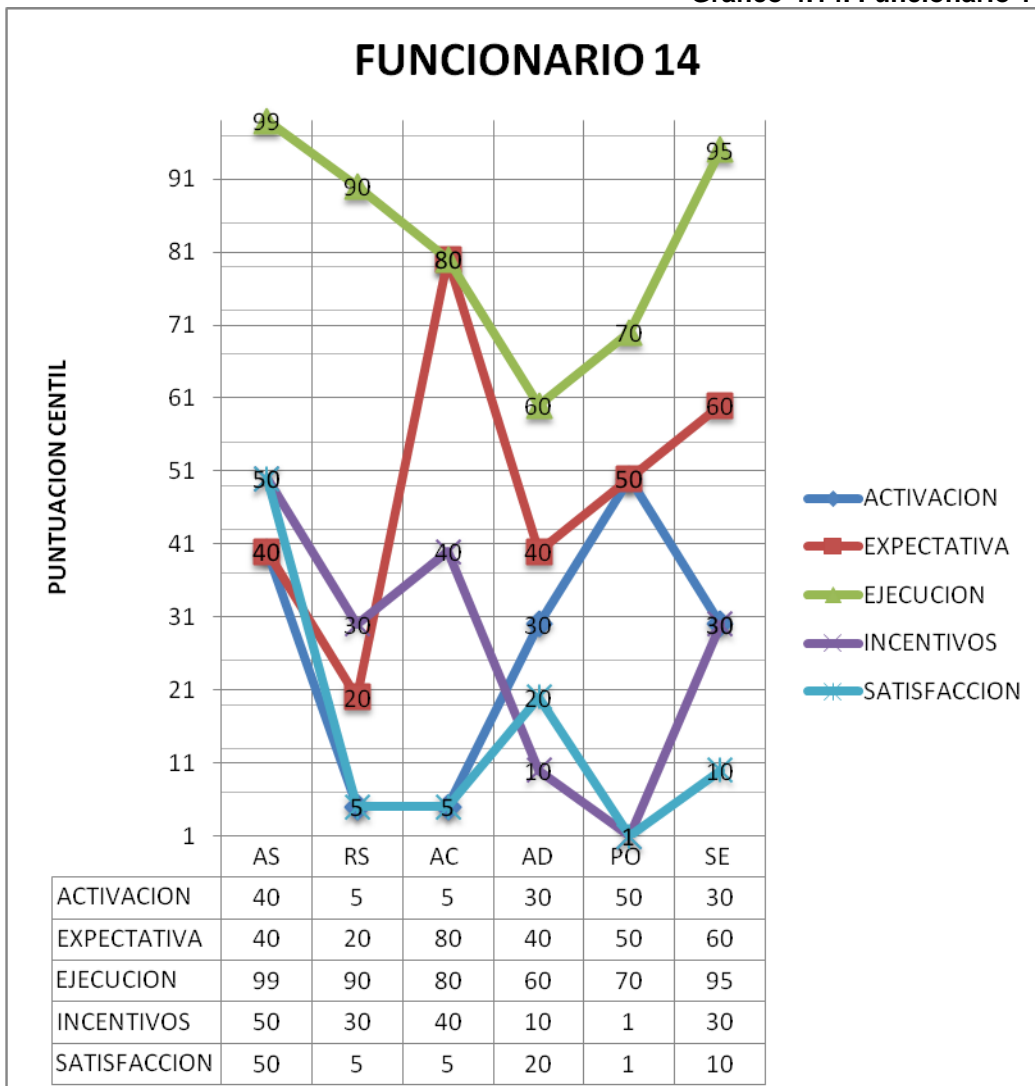
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: El funcionario en el nivel de ejecución se puede ver que emplea gran cantidad de esfuerzo en la aceptación o integración social, es decir, en las relaciones afectivas con otras personas.

Como factores motivantes y que activan la conducta del sujeto se puede definir al reconocimiento social o el poder.

En el nivel de ejecución existen puntuaciones muy bajas en los factores de autodesarrollo y poder, es decir, el funcionario emplea un mínimo esfuerzo por desarrollar sus capacidades y en alcanzar un prestigio o condiciones para influir y dirigir a un grupo de personas.

Grafico 4.14. Funcionario 14



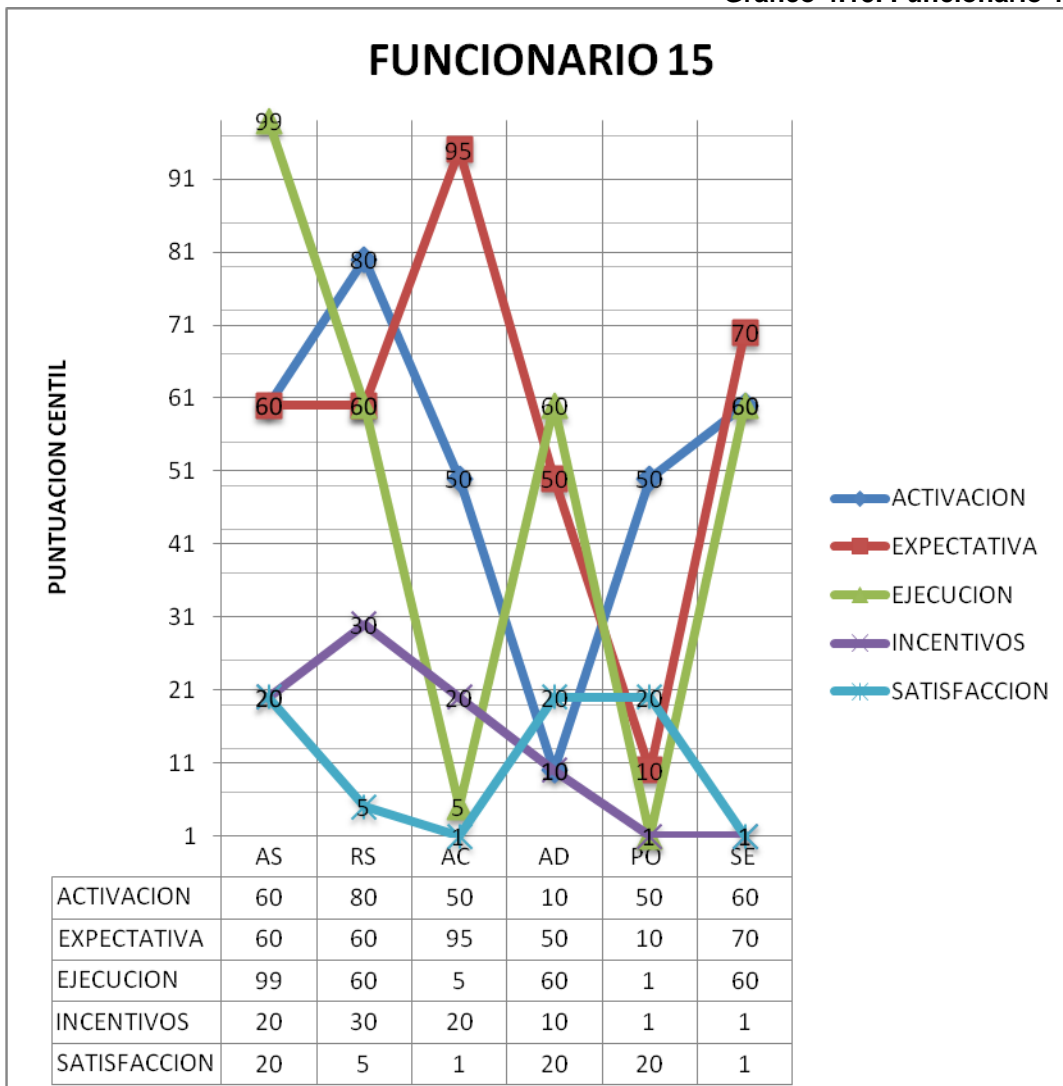
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: En este perfil podemos observar que el funcionario tiene puntuaciones altas en el nivel de ejecución, por lo cual, se muestra como una persona que emplea gran cantidad de esfuerzo en la consecución de sus metas.

En el caso del autoconcepto el sujeto considera que si emplea un determinado esfuerzo va conseguir situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismo y acrecienten el autoconcepto.

Actualmente en el funcionario hay factores que no generan satisfacción, entre ellos está el reconocimiento social, el autoconcepto, el poder y la seguridad en el ámbito laboral.

Grafico 4.15. Funcionario 15

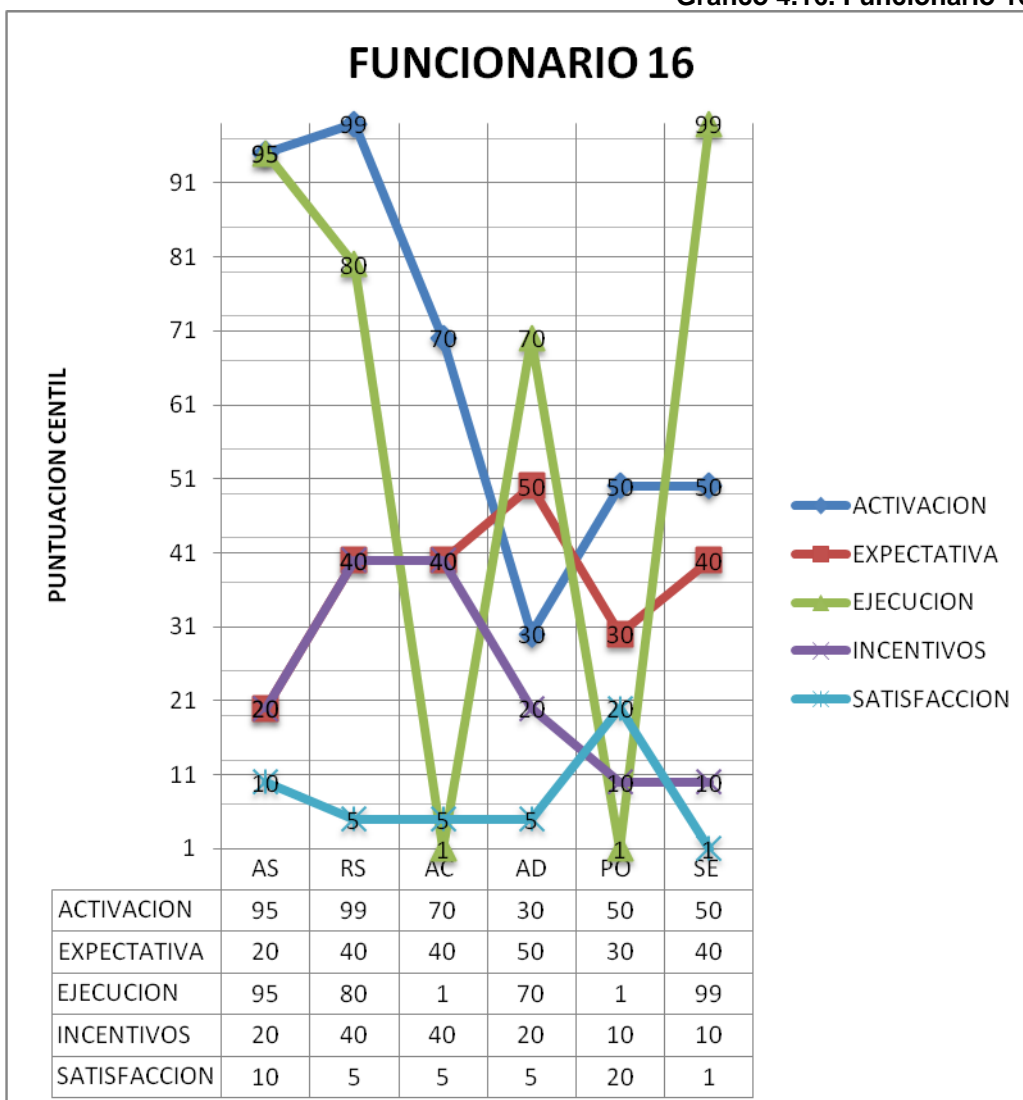


Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: En este caso se puede ver que el funcionario considera como activador motivacional al reconocimiento social, es una persona que busca aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía profesional.

La aceptación o integración social es uno de los factores en los cuales el sujeto emplea gran cantidad de esfuerzo para conseguirlo, las relaciones afectivas con otras personas será un meta en la que tiene que invertir esfuerzo para conseguirla.

Grafico 4.16. Funcionario 16



Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES: En este perfil se puede observar que en el nivel de activación motivacional los factores que predominan son la aceptación social y el reconocimiento social, por lo cual, se podría afirmar que tanto las relaciones afectivas con otras personas y la aprobación social y estima por parte de los demás son los factores que causan mayor motivación en el funcionario.

En el factor ejecución se puede ver que el sujeto emplea gran cantidad de esfuerzo tanto en la aceptación social, como en la seguridad.

Es importante mencionar que el poder en el nivel de ejecución tiene un nivel muy bajo lo que indica que el funcionario no invierte esfuerzo en conseguir prestigio y éxitos profesionales, ni las condiciones para influir y dirigir un grupo de personas.

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DE PERSONAL BASADO EN EL MODELO DEL EMPOWERMENT PARA APOYAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA DISBALLANTA

5.1. INTRODUCCIÓN

La ausencia de empoderamiento dentro de las empresas es el factor determinante de la falta de compromiso, de identificación y a su vez de fidelización del personal para con su empresa. El sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, que contribuye a alejar o atenuar la soledad, que hoy afecta a los grandes conglomerados humanos, promoviendo insensibilidad, egoísmo, desconfianza, y un sentimiento progresivo de inseguridad y desamparo. Este es un problema que atraviesa a muchas empresas alrededor del mundo y principalmente en nuestro país, ya que, a ciertos empresarios les importa muy poco el talento humano con el que cuentan, mucho menos si éstos se sienten o no parte de la empresa, en éstos casos lo que verdaderamente es fundamental es producir más y en ningún momento empoderar a su equipo de trabajo.

Con esta propuesta de retención de personal se motivará al personal a que se identifique y sienta fidelidad con la empresa, es decir, “ponerse la camiseta de la empresa” y que de ésta forma exista mayor producción con un óptimo ambiente laboral, ya que, un funcionario motivado trabaja con mayor entusiasmo, mayor compromiso y por lo tanto se obtendrá una empresa mucho más productiva.

5.2. OBJETIVO

Proporcionar a la gerencia de la empresa DISBALLANTA una herramienta estratégica de gestión del comportamiento que permita administrar en el personal los factores internos y externos que pueden empoderar y por lo tanto,

motivar o incentivar a la acción y generar comportamientos positivos para el desempeño en el puesto de trabajo, integración en el equipo e identificación y compromiso con la empresa.

5.3. ALCANCE

Aplica a todo el personal de DISBALLANTA que se encuentre contratado bajo cualquier modalidad contractual.

5.4. DEFINICIONES

Empowerment: El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña. (Blanchard K)

5.5. POLÍTICAS GENERALES

1. La implementación de las estrategias de empowerment es de responsabilidad de las Jefaturas inmediatas en coordinación con la Gerencia General.
2. La aplicación de estrategias de empoderamiento que requieran de la asignación de un valor monetario, o los incentivos que representen la entrega de un valor monetario deben constar en el presupuesto.

5.6. POLÍTICAS ESPECÍFICAS

1. La aplicación de las estrategias empowerment que generen satisfacción son de responsabilidad de la Gerencia General, en el caso de requerirse algún valor monetario para la implementación de los mismos estará presupuestado.
2. Las estrategias de empowerment de carácter individual y colectivo son transmitidas al personal bajo cualquier modalidad contractual sin consideración de tiempo de permanencia en la empresa.
3. Los programas empowerment y de estrategias adicionales que no se contemplen en el presente manual serán desarrollados y autorizados por la Gerencia General previo informe de factibilidad económica por parte del área Financiera, en caso de requerirse.

5.7. ESTRATEGIAS PARA APLICAR EL EMPOWERMENT

Al hablar de las estrategias del empowerment nos encontramos no solo proponiendo la delegación de poder a los funcionarios de la empresa, sino que también estaríamos abarcando estrategias que al ser desarrolladas permitan un ambiente laboral óptimo para los trabajadores y por lo tanto, se desenvuelva el empowerment que deseamos implementar en la empresa y así la tan deseada fidelización del personal.

En este punto es ideal proponer las premisas básicas para la implementación de las estrategias del empowerment, que en el caso de la empresa DISBALLANTA, serían definidas de la siguiente manera:

- Responsabilidades por aéreas o grupos delimitados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos.
- Control sobre las condiciones de trabajo. (Dentro de los límites definidos)

- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.

De igual manera, para implementar las estrategias es necesario que se reconozca que el puesto le pertenece a cada persona, y por lo tanto cada una se encuentra en la responsabilidad de la ejecución de las actividades destinadas para cada puesto.

Así como también reconocer que cada uno de los puestos genera un valor a la empresa. Por lo cual, cada persona, es decir, cada funcionario es un generador de valor para la organización.

Es importante señalar que hay estrategias no explícitas en las empresas y que día a día generan empowerment en los miembros de las empresas, por ejemplo, se puede señalar la siguiente:

- Un funcionario en su lugar de trabajo se entiende que sabe en óptimo nivel las actividades que está realizando diariamente, conoce a forma de desarrollarlas, por lo tanto es dueño de sus procesos y tiene el poder sobre los mismos.

A continuación se presenta en un cuadro detallado las estrategias y sus tácticas, las cuales se entienden como las actividades que llevarán a la ejecución de las estrategias propuestas:

Tabla 5.1. Cuadro de estrategias

ESTRATEGIA	TÁCTICA
E1) Implementar la toma de decisiones (poder) frente a las actividades designadas a cada puesto de trabajo.	E1.1. Tener el poder de bajar el precio de los productos y servicios hasta el porcentaje indicado en la inducción de personal.
	E1.2. Todos los funcionarios pueden acceder los precios (listados).
	E1.3. El personal operativo tiene la opción de coordinar sus turnos de acuerdo a sus necesidades, siempre y cuando se cumpla con las actividades previstas para el día.
	E1.4. Tener la opción de mejorar la venta con un servicio adicional (preparar combos).
	E1.5. Si necesitan utilizar un repuesto tendrán la opción de solicitar directamente a bodega.
	E1.6. El personal financiero tiene la potestad para cancelar a proveedores las facturas pendientes.
	E1.7. El equipo de ventas tiene la facultad de negociar las condiciones de los negocios, siempre y cuando se cumpla con los parámetros legales.
	E1.8. Pueden cerrar negocios a través del INCOP.
	E1.9. El funcionario puede presentar propuestas o proyectos de mejora para la empresa y la Gerencia General se mostrara muy abierta a la

	implementación de la misma, siempre y cuando la factibilidad sea analizada.
E2) Fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa.	E2.1. Realizar dinámicas con el personal en donde se establezcan las actitudes y comportamientos que los empleados toman en la institución para con los demás.
E3) Implementar programas sociales en la empresa.	E3.1. Gestionar la creación de un buzón de cumpleaños en donde los trabajadores puedan expresar sus deseos a cada compañero que se desee. "Buzón cumpleaños".
	E3.2. Gestionar la creación del empleado del mes donde cada fin de mes el trabajador más destacado sea visualizado en una cartelera con su fotografía
	E3.3. Organizar una parrillada Navideña.
	E3.4. Organizar una mañana deportiva por el Día de la Familia.
	E3.5. Organizar un comité fúnebre con el objetivo de preocuparse del fallecimiento de familiares del trabajador.
E4) Mejorar la confianza y seguridad en los trabajadores	E4.1. Gestionar la implementación de cinturones de seguridad industrial para el personal de carga o de esfuerzo físico dentro de la empresa para evitar lesiones de cualquier tipo.
	E4.2. Gestionar la elaboración de

	carnets institucionales.
E5) Dar a conocer los valores corporativos de la empresa.	E5.1. Implementar en camisetas de colores la filosofía misión, visión y frases personales pueden ser motivacionales de la empresa.
	E5.2. Ejecutar fines de semanas de Camping Familiar que incluya a todos los integrantes de los trabajadores para mejorar las relaciones interpersonales.
	E5.3. Realizar un video institucional y testimonial en el cual se plasme a través de imágenes y sonidos la ventaja de tener y practicar los valores institucionales.
E6) Gestionar la implementación de señalética interna dentro de la empresa.	E6.1. Gestionar la colocación de letreros en la entrada de la institución.
	E6.2. Gestionar la colocación de Señalética en los lugares más adecuados y visibles de la institución.
E7) Implementar procedimientos que mejoren la relación del empleado con la empresa.	E7.1. Ejecutar el programa de asistencia al empleado.
	E7.2. Realizar un sistema de sugerencias.
	E7.3. Premios de reconocimiento al trabajador.
E8) Crear alianzas estratégicas con un centro médico privado y supermercado de la ciudad con el fin de brindar beneficios adicionales a los trabajadores y sus familias.	E8.1. Gestionar descuentos y/o créditos para la adquisición de productos en unos de los supermercados de la ciudad.
	E8.2. Gestionar un seguro médico para el trabajador y su familia.

	E8.3. Realizar un chequeo general a todos los trabajadores de la empresa
E9) Implementar un programa de capacitación técnica para los funcionarios de la empresa.	E9.1. Realizar un plan anual de capacitación individual con el fin de cubrir brechas técnicas y mantener al personal 100% calificado para desempeñar sus funciones. La empresa cubrirá en su totalidad los gastos de la capacitación firmando un convenio que beneficie a las dos partes.
	E9.2. Proponer un proyecto permanente de charlas de desarrollo humano.

Elaborado por: La Autora

5.8. PROCEDIMIENTO

Tabla 5.2. Cuadro de Procedimiento

Nº	Responsable	Actividad
1.	Jefaturas inmediatas	<p>1ra FASE: IDENTIFICACION DE CREENCIAS Y VALORES EN LAS PERSONAS.</p> <p>Identificar a través de la continua comunicación, las creencias y valores de las personas.</p> <p>Para ello, mediante la Escala de Motivaciones Psicosociales MPS se debe identificar los perfiles motivacionales de las personas.</p>
2.	Jefaturas inmediatas	<p>2da FASE: IDENTIFICACION DE PERFILES MOTIVACIONALES.</p> <p>La forma de identificar la tendencia motivacional es conociendo el pensamiento de las personas y observando</p>

		los comportamientos.
3.	Jefaturas inmediatas	<p>2.1. IDENTIFICACION DE MOTIVOS DE PODER:</p> <p>Características que pueden presentarse a nivel de Pensamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar medidas fuertes, que expresen poder • Prestar apoyo, ayuda o consejos sin que sean solicitados • Controlar a los demás reglamentando las condiciones de sus vidas • Buscar impresionar a los demás • Hacer cosas que provocan fuertes emociones positivas o negativas en los demás. <p>Características que pueden presentarse a nivel de Conducta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca posiciones de liderazgo • Influye en la gente para que cumplan sus tareas • Colecciona objetos de prestigio • Sirve de ejemplo, adiestra, enseña o capacita a los demás • Participa activamente en actividades políticas • Busca, oculta y utiliza información para controlar a los demás.
6.	Jefaturas inmediatas	<p>3ra FASE: IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PERSONAL CON MAYOR MOTIVO DE PODER:</p> <p>Las Jefaturas podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegar el liderar la coordinación de un trabajo • Encargarle capacitar a sus compañeros de trabajo • Darle autonomía y empoderamiento en actividades que

		<p>estime conveniente hacerlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuentas los criterios que le pueda aportar. • Reconocimiento ante los empleados y directivos de la empresa del buen trabajo efectuado haciendo uso de los medios de comunicación internos.
7.	Jefaturas Inmediatas	<p>4ta. FASE: RESULTADOS ESPERADOS EN LAS PERSONAS DESPUES DE HABER IMPLEMENTADO LAS ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores sentirán que su trabajo es significativo. • Podrán desarrollar una diversidad de asignaciones. • Verán que su rendimiento puede medirse. • Sentirán que su trabajo significa un reto y no una carga. • Tendrán autoridad de actuar en nombre de la empresa. • Tomaran participación en la toma de decisiones. • Sabrán participar en equipo. • Se reconocerán sus contribuciones. • Desarrollaran sus conocimientos y habilidades. • Sentirán que tienen un verdadero apoyo.

Elaborado por: La Autora

5.9. INDICADORES

Tabla 5.3. Cuadro de indicadores

INDICADOR	DESCRIPCIÓN / FORMA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Escala de motivaciones Psicosociales MPS	Perfil motivacional antes de aplicar el plan VS Perfil motivacional posterior a la aplicación del plan	Gerencia General	Anual
Programas	Número de programas	Gerencia	Anual

sociales en la empresa	sociales desarrollados en la empresa	General	
Recursos materiales entregados al personal o implementados en la empresa	Número de Recursos materiales entregados al personal o implementados en la empresa	Gerencia General	Anual
Alianzas estratégicas con empresas privadas	Número de alianzas estratégicas con empresas privadas	Gerencia General	Anual
Capacitaciones técnicas a los funcionarios de la empresa	Número de capacitaciones técnicas a los funcionarios de la empresa	Gerencia General	Anual

Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de realizar el estudio acerca de la toma de decisiones en relación con la fidelización del personal en el sector automotriz y como caso de estudio en la empresa DISBALLANTA en la ciudad de Ibarra, comprendemos que el manejo de los Recursos Humanos como importante y crucial actividad del mundo empresarial, refleja algunas deficiencias que han sido precisamente analizadas en este trabajo.

Los avances en materia de empoderamiento cada vez cobran mayor importancia e interés tanto en la empresa pública como en la privada, la mayoría de instituciones y empresas van incorporando a su gestión procesos que permitan que se desarrolle el empoderamiento en los profesionales y funcionarios en general, esto con el afán de optimizar la gestión de sus organizaciones y sobre todo cumplir con sus objetivos de manera eficaz y eficiente. En este sentido, se hace entonces indispensable analizar la pertinencia tanto de la empoderamiento en general como de la administración de los Recursos Humanos.

A continuación puntualizamos algunos aspectos que se derivan de los resultados generales observados en esta investigación, enfocándonos en la empresa que es el escenario sujeto o caso de estudio. El empoderamiento es una herramienta que puede convertirse indispensable para llegar a los objetivos organizacionales planteados, de ella depende en gran medida el éxito en un plan para retener el personal y alcanzar la fidelización de los funcionarios

con la empresa. El lograr una fidelización de los trabajadores esta en un plan de Recursos Humanos, con más razón si se trata del bienestar laboral.

l) DISBALLANTA, necesita implementar planes y programas de empoderamiento especializados y dirigidos a sus clientes internos, y descubrir claramente la actitud del sector en el cual se desenvuelve, con el propósito de diseñar sus estrategias de fidelización que es uno de los objetivos planteados en el estudio.

El formato utilizado según lo investigado, cae dentro de lo que se conoce como burocracia, lo que significa que los procesos organizacionales siempre deben ser aprobados y revisados por los niveles superiores en orden jerárquico; esto se da sin necesidad de que se haya establecido como proceso parte de la gestión empresarial.

2) Se nota que en ciertos procedimientos hay malestar entre algunos sectores del personal, pero todo se mantiene en reserva, son pocas las iniciativas por obtener retroalimentación sobre las acciones emprendidas. No se da posibilidad al empoderamiento, así se trabaja en un ambiente tenso, oculto y muchas veces confuso, el modelo es: cada quien cumple su tarea, lo que evidencia una falta de identificación con la compañía lo que como se ha visto en los planteamientos del marco teórico; es perjudicial a los objetivos, causa la baja moral y por último afecta el clima laboral. Esto repercute de alguna manera en los públicos externos y como es de pensar, afecta a los propósitos de fidelización de los clientes.

3) Según la entrevista realizada al gerente, sacamos como conclusión que tiene el conocimiento al detalle y exacto de cada proceso y actividad que realizan todos y cada uno de los funcionarios de la organización en sus diferentes cargos, así como también cuáles son sus objetivos, hasta donde se cumplen estos y qué beneficios puede traer al personal, a la empresa y su desarrollo.

4) La capacitación con enfoques motivacionales al personal, en la búsqueda de la identificación y logros de compromisos es un imperativo, la gente tiene que comprender que son parte importante de su compañía, para esto es necesario un análisis preciso de la situación de los empleados en relación a sus opiniones, actitudes, comportamientos, necesidades, etc., lo que demanda un análisis del perfil motivacional.

De lo expuesto, observamos que el campo de las actividades y funciones de Recursos Humanos desde lo interno, ofrece buenas posibilidades, es amplio, incluye un reto significativo y da la posibilidad de apoyar a la consecución de los objetivos empresariales.

RECOMENDACIONES:

1. El empoderamiento debe tener mayor importancia en las empresas, así los directivos y trabajadores sentirán satisfacción laboral y sobre todo tomarán conciencia de lo que deben hacer por su empresa, se convertirán en promotores de desarrollo desde su lugar de trabajo, y aportarán con convicción al crecimiento de su empresa

2. Deben formar parte de instrumentos de trabajo, necesarios para el progreso de la empresa, es importante que la asesoría integre la responsabilidad de directivos, empleados y trabajadores de la empresa, en su crecimiento.
3. En este estudio, es recomendable que los análisis de los factores que ayuden a un adecuado empoderamiento, influyan el cambio de actitud del personal a favor de su empresa, olvidar disposiciones autoritarias que mucho mal causan en las decisiones administrativas.
4. Planificar los subsistemas de Recursos Humanos de la empresa DISBALLANTA que permitan el desarrollo del personal, como selección, capacitación, evaluación, planes de carrera y sucesión, equidad salarial, beneficios, entre otros, que sean parte de un proceso de éxito de la empresa.
5. Una evaluación al personal por su desempeño sería de gran ayuda, para definir ascensos y mejoras de salarios, porque lamentablemente prevalecen las individualidades y diferencias; de igual forma una evaluación permitiría retroalimentar al personal sobre su desempeño y así mejorar procesos y por lo tanto actividades laborales.

6. El plan de retención de personal basado en el modelo del empowerment debe vincularse con el contexto laboral, social, cultural y tecnológico de los directivos, empleados y trabajadores de la empresa, la importancia de estos valores es variado, según el estrato social de cada quien, pero siempre se debe de actuar en relación con el sector comercial automotriz y ajustarse a él.

7. Debe realizarse enfoque selectivo en el empoderamiento, acorde con las necesidades de crecimiento empresarial de personal, que a la final provoquen hábitos y actitudes de ayuda a estos propósitos, la asesoría de Recursos Humanos, es fundamental en este aspecto.

Así la adecuada administración de los Recursos Humanos bien planificada ayudara a dirigirse exitosamente en diversas áreas de la empresa, pero no se lo debe interpretar como la única razón para resolver problemas, van más allá, para la buena relación con empleados, inversionistas, proveedores, clientes y público en general.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Achig, L. (1988) "Metodología del Investigación Científica". Colección L.N.S Don Bosco.
- Alles, M. (2002) "Dirección Estratégica de Recursos Humanos" Buenos Aires: Granica.
- Alles M. (2007) "Comportamiento Organizacional" como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires, GRANICA.
- Arboleda R., (2004) "Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados". AENOR.
- Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma S.A.
- Capriotti, P. (1999) " Planificación estratégica de la imagen corporativa". Barcelona, Ariel.
- Casos Prácticos de Relaciones Públicas. (1995) Los mejores expertos en acción. Coordinado por José Daniel Barquero. Gestión 2000.
- Chaves, N. (1998) "La imagen corporativa". Gustavo Gili, Barcelona.
- Chiavenato I. (1999) "Administración de Recursos Humanos" Bogotá. McGraw-Hill.

- Covey, S. (1990/1996). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (8ª Reimpresión). Barcelona: Paidós.
- Davis, Keith y Newstrom J. (1999) "Comportamiento humano en el trabajo". México. McGraw-Hill.
- Fernández, J.L. (2003) "Escala de Motivaciones Psicosociales" MANUAL. Madrid. TEA Ediciones.
- Fishel, C. (2000) Rediseño de la imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Pili.
- GALUP, Encuesta "Best Place to Work" Latinoamérica, 2007.
- Goncalves, A. (1997) "Clima organizacional". Editorial S.A.
- Gruning, J., Hunt, T. (2000) Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000. Barcelona.
- Gutiérrez, A. (1984). Métodos y Técnicas de Investigación. Quito: Época.
- James A. Stoner y R. Edward F. (1996) Administración.
- Jefkins, F. (1982) Relaciones Públicas "Biblioteca para dirección de empresas". Madrid, EDADF.
- Laplanche, Jean & Pontalis, Jean-Bertrand (1996), Diccionario de Psicoanálisis, traducción Fernando Gimeno Cervantes. Barcelona: Editorial Paidós.
- Pitta, M. (2008) "Cultura Organizacional". Buenos Aires-Argentina. Edición Erujja

- Prieto Castillo, D. (1993): Planificación de la comunicación institucional. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo.
- Reyes Ponce A. (1994). Administración Moderna, Editorial Limusa.
- Sanchez, P. (s/a) "La comunicación como factor de cambio". Ed. Secundaria
- Santesmases Mestre, M. (1999) Marketing. Conceptos y estrategias. Madrid, Pirámide.
- Stephen P. Robbins y Coulter M. (1997) Administración. PRENTICE-HALL.
- Villafañe, J. (1993) "Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas". Madrid, Pirámide.

Artículo de un periódico:

- "Gran crecimiento del PIB en Perú" El Comercio. Economía, Diciembre 12, 2009

Documentos de Internet:

- Berenstein M. (s/a). Claves para retener a los talentos. Extraído el 23 de febrero de 2011 desde <http://www.emprendedoresnews.com/tips/claves-para-retener-a-los-talentos.html>
- Candela, R. (2008). Estrategias para evitar la partida indeseada de los empleados valiosos. Extraído el 23 de febrero de 2011 desde http://www.degerencia.com/articulo/como_retener_a_su_personal_clave

- GestioPolis (2001) ¿Qué es el índice de rotación de personal y cuál es su fórmula?. Extraído el 23 de febrero de 2011 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm>
- Google, Historia de cómo se formó Google. Extraído el 23 de Febrero de 2011 desde <http://www.youtube.com/watch?v=wsSo3WjuUPE>.

ANEXOS

Anexo 1: TABLA 5 MPS Baremos en centiles de la población total

Centil	NIVEL DE ACTIVACIÓN						NIVEL DE EXPECTATIVAS						Centil
	Puntuaciones Directas						Puntuaciones Directas						
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	
99	19-20	17-19	18-20	19-20	18-20	18	16	14-15	14-16	15-16	14-16	16	99
95	18	16	17	18	17	-	-	-	13	-	13	-	95
90	17	15	16	17	15-16	17	15	13	12	14	11-12	14-15	90
80	16	14	14-15	16	13-14	16	14	12	11	13	9-10	13	80
70	15	13	12-13	15	11-12	15	13	11	10	12	8	11-12	70
60	14	12	11	14	9-10	14	12	10	9	11	7	10	60
50	13	11	10	13	7-8	13	11	9	8	10	6	9	50
40	11-12	10	9	12	6	12	10	8	7	8-9	5	8	40
30	9-10	9	8	11	5	11	9	7	6	7	4	7	30
20	8-1	8	7	10	4	10	8	6	5	5-6	3	6	20
10	6-7	7	6	9	3	8-9	7	5	4	4	2	5	10
5	5-1	6	4-5	7-8	2	6-7	5-6	4	3	3	1	4	5
1	0-4	0-5	0-3	0-6	0-1	0-5	0-4	0-3	0-2	0-2	0	0-3	1
Centil	NIVEL DE EJECUCIÓN						NIVEL DE INCENTIVOS						Centil
	Puntuaciones Directas						Puntuaciones Directas						
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	
99	14-15	14-15	15-16	11-17	10-14	12-15	21-24	25-48	22-48	30-48	13-24	16-24	99
95	13	13	14	10	9	11	20	24	21	29	12	15	95
90	12	12	13	9	8	10	19	23	20	28	11	14	90
80	11	11	12	8	6-7	9	17-18	22	19	27	10	13	80
70	10	10	11	6-7	4-5	8	16	21	18	26	9	11-12	70
60	9	9	10	5	2-3	7	14-15	19-20	17	24-25	-	10	60
50	8	8	9	4	-	6	13	18	16	23	8	9	50
40	7	7	8	3	1	5	12	16-17	14-15	20-22	7	8	40
30	6	6	7	2	-	4	10-11	12-15	12-13	17-19	6	7	30
20	5	5	6	-	-	3	8-9	10-11	9-11	14-16	5	6	20
10	4	4	5	1	-	2	6-7	7-9	7-8	11-13	4	5	10
5	3	3	4	-	-	1	4-5	4-6	5-6	8-10	3	4	5
1	0-2	0-2	0-3	0	0	0	0-3	0-3	0-4	0-7	0-2	0-3	1
Centil	NIVEL DE SATISFACCIÓN						Centil						
	Puntuaciones Directas												
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se							
99	22-24	24-48	24-48	25-48	14-24	20-24	99						
95	21	23	23	24	13	19	95						
90	19-20	22	21-22	23	12	17-18	90						
80	17-18	21	19-20	21-22	11	15-16	80						
70	16	20	18	19-20	10	14	70						
60	14-15	18-19	16-17	17-18	9	12-13	60						
50	13	17	15	16	8	11	50						
40	12	15-16	13-14	14-15	7	10	40						
30	10-11	13-14	11-12	11-13	6	8-9	30						
20	9	11-12	9-10	9-10	5	7	20						
10	7-8	9-10	8	7-8	4	6	10						
5	5-6	7-8	6-7	5-6	3	4-5	5						
1	0-4	0-6	0-5	0-4	0-2	0-3	1						

Anexo 2: TABLA 6. Puntuaciones máximas

Factor	COMPONENTE				
	Act	Exp	Eje	Inc	Sat
As	20	16	15	24	24
Rs	19	15	15	48	48
Ac	20	16	16	48	48
Ad	20	16	18	48	48
Po	20	16	14	24	24
Se	18	16	15	24	24

Anexo 3: CUESTIONARIO ESCALA MPS INSTRUCCIONES

Esta Escala no es una prueba con respuestas correctas o incorrectas. Se trata de un cuestionario que describe aspectos, sobre todo de tipo profesional y laboral.

En ella encontrará dos tipos de enunciados. En la primera parte encontrará enunciados con dos alternativas.

EJEMPLO (1ª parte): “Los éxitos profesionales me importan mucho...”.

y en la Hoja de respuestas estarán las letras V y F. Si Vd. está de acuerdo con la frase anterior, señalará en la Hoja la **V (verdadero)**; si Vd. no está de acuerdo con el enunciado, marcará en la Hoja la **F (falso)**.

En la segunda y tercera partes hallará unos enunciados y Vd. podrá elegir solamente aquellos que le resulten atractivos. No tiene que elegir necesariamente todos.

EJEMPLO (2ª parte): “Trabajar en equipo...”

y en la Hoja de respuestas estarán los números 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de importancia que tiene para Vd. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **2-normal, 3-mucho, 4-muchísimo**.

EJEMPLO (3ª parte): “Decisiones de mis jefes...”

y en la Hoja estarán los números 1, 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de satisfacción que le produce a Vd. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **1-ninguno, 2-normal, 3-mucho, 4-muchísimo**.

Por favor, sea sincero en sus respuestas y procure contestar a todas las cuestiones. La prueba no tiene tiempo limitado; no obstante, trabaje con rapidez.

PRIMERA PARTE

1. Busca con afán la confianza y aprecio de sus jefes y superiores.
2. Necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su valía profesional.
3. Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.
4. En general, tiene un gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.
5. Siempre le ha gustado formar parte del equipo directivo de su empresa.
6. Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para Vd. y/o su familia.
7. En general, prefiere realizar su trabajo en equipo que individualmente.
8. Le gusta que le pidan opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
9. Generalmente intenta resolver los problemas de su vida por sí mismo.
10. Ocupar un puesto o cargo con mayor responsabilidad es tan importante para Vd. que lo aceptaría con la misma asignación económica que la que percibe actualmente.
11. Desearía realizar alguna actividad que le permitiera dirigir algún grupo de personas.
12. Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades profesionales, al de grandes posibilidades pero no fijo.
13. Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.
14. Le importa mucho lo que la gente pueda decir de Vd.
15. Es importante para Vd. conseguir las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.
16. Prefiere aceptar nuevas responsabilidades profesionales con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidad y riesgo.
17. Ocupando algún cargo directivo y/o político se sentiría más feliz.
18. No le importa que supervisen su labor con tal de asegurarse el puesto de trabajo.
19. Con frecuencia siente necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.

20. Busca las situaciones y oportunidades que le permitan dar a conocer su preparación y valía.
21. Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.
22. Desearía realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar su eficacia laboral.
23. Le gustaría tener algún papel influyente en las decisiones de su empresa, aunque no tenga puesto directivo ni mando personal.
24. Siente a menudo deseos de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.
25. Para Vd. es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas en general.
26. Le gusta realizar con frecuencia algún tipo de acciones que llamen la atención a los demás.
27. A menudo considera que debería cambiar su imagen ante los demás.
28. Preferiría un trabajo bien remunerado a uno interesante y creativo.
29. Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.
30. Sería más importante para Vd. trabajar en otra empresa líder del sector.
31. Considera imprescindible la ayuda de otras personas en los momentos difíciles.
32. Generalmente tiende a ocupar un primer plano y a destacar sobre los demás.
33. Ganando más dinero conseguirá mayor seguridad en sí mismo.
34. Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que Vd. desearía ser.
35. Es Vd. una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.
36. Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.
37. Una de las cosas más importantes en su vida es contar con buenos amigos.
38. Desearía tener la oportunidad de ofrecer alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación profesional.

39. Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.
40. Frecuentemente siente la necesidad de cambiar las condiciones actuales de su vida.
41. En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.
42. Le gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeña, hasta que se jubile.
43. Siente a menuda la necesidad de ampliar el círculo de sus amistades.
44. Busca que la gente hable bien de Vd. y/o de su trabajo.
45. Le gustaría dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
46. Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa o entidad fuesen más efectivas.
47. Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con Vd. ante problemas importantes o difíciles o de otro tipo de actividades.
48. Es Vd. una de esas personas que luchan en búsqueda de una mayor promoción profesional y ascenso social.
49. Es preferible trabajar en la Administración o el Estado con menor sueldo y posibilidades, a hacerlo en la empresa privada, con superior retribución, posibilidades profesionales y mayor riesgo.
50. Desea que sus relaciones afectivas de pareja y amistad sean siempre estables.
51. Es muy importante para Vd. conseguir en su trabajo unas buenas relaciones humanas.
52. Se considera Vd. como una persona que posee una gran capacidad para ganarse amigos.
53. La mayoría de sus compañeros le aceptaría como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.
54. El día de su jubilación estará satisfecho de su labor profesional realizada.
55. Podrá lograr en gran medida todo lo que se proponga en la vida.
56. Se arriesgará en la toma de decisiones con tal de impresionar a los demás.

57. Por sus méritos (conocimientos, experiencia y valía), tiene asegurado el puesto o cargo que actualmente ocupa en su empresa.
58. Puede alcanzar un pleno desarrollo afectivo en el ámbito familiar.
59. Piensa que los demás le aceptan tal como es.
60. Está capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.
61. Desde el nivel profesional que ocupa podrá llegar a alcanzar algún cargo de responsabilidad.
62. Estaría dispuesto a utilizar todos los medios con tal de subir social y/o profesionalmente.
63. Considera que la solvencia de su empresa u organismo le podrá mantener en plantilla un largo plazo de tiempo.
64. Puede contar con el respaldo de sus compañeros ya amigos en los momentos difíciles.
65. Cree que la dirección de su empresa le elegiría entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.
66. Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.
67. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.
68. Considera que con dinero se puede lograr todo aquello a lo que aspira.
69. Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.
70. Como persona podrá llegar a lograr una integración satisfactoria dentro del mundo laboral.
71. Si Vd. ocupase un cargo directivo podría demostrar a los demás su valía profesional.
72. Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad profesional.
73. Podrá lograr en su vida unas relaciones de amistad totalmente positivas.
74. Podría mejorar su rendimiento laboral actual.
75. Sus compañeros de trabajo le aceptarían como jefe por sus cualidades profesionales.
76. Es una persona promocionable dentro de su empresa.

77. Su puesto de trabajo favorece el desarrollo integral de la persona.
78. Cree que su empresa le ofrecerá la posibilidad de participar en la toma de decisiones.
79. Piensa que tiene en su empresa o entidad muchas posibilidades de alcanzar sus aspiraciones de promoción y ascenso.
80. Podrá llegar a ser un profesional brillante dentro de su ámbito o sector.
81. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente de relaciones humanas.
82. Como persona podrá lograr un estatus profesional y social adecuados.
83. Considera que tiene facilidad para formar un equipo de trabajo y que éste le aceptaría fácilmente.
84. Tiene la impresión de que a menudo sus compañeros de trabajo lo marginan.
85. Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de Vd.
86. Las decisiones tomadas por Vd., en la mayoría de los casos, son las más adecuadas.
87. En general, se preocupa por el desempeño de sus tareas profesionales.
88. Es constante en la búsqueda de medios para ascender de nivel o categoría profesional.
89. Ha conseguido un puesto de trabajo seguro.
90. Se esfuerza por ganarse la confianza y aprecio de sus compañeros, amigos y otras personas.
91. Sus jefes y superiores consideran que las decisiones tomadas por Vd. son generalmente las más adecuadas.
92. Conoce su trabajo y lo ejecuta conforma a las exigencias del mismo.
93. Generalmente dedica gran parte de su tiempo libre en actividades complementarias a su trabajo.
94. Ha realizado en su vida grandes proyectos.
95. Considera que tiene un trabajo bien remunerado.
96. En general, en los momentos difíciles de su vida siente el respaldo de las personas allegadas.
97. Sus jefes y superiores le reconocen su valía profesional.

98. Trabaja más y mejor que el resto de sus compañeros.
99. Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas propias.
100. Gana y/o posee mucho dinero y bienes.
101. Tiene en la actualidad un trabajo que le permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de la empresa.
102. Se siente integrado dentro de su grupo de trabajo o departamento.
103. Los demás le consideran idóneo para el puesto que ocupa.
104. Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.
105. Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.
106. Ocupa ya un puesto considerado como importante de ejecución y consulta.
107. Su empresa u organismo tiene solvencia y categoría para mantenerle en plantilla por mucho tiempo.
108. Sus relaciones de amistad en la actualidad, son altamente positivas.
109. En su empresa tienen en cuenta su opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
110. En general, resuelve, por si mismo los problemas relativos a su trabajo.
111. Es Vd. una persona a la que le gusta empezar muchas cosas, pero acaba muy pocas.
112. Su cargo o puesto le permite dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
113. Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.
114. Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.
115. Si tiene que exponer algo en público, está seguro de lo que dice.
116. El ámbito físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer e, incluso, la creatividad.

- 117. Es Vd. una persona importante e influyente profesionalmente.
- 118. Está satisfecho de las tareas y funciones que desempeña actualmente.
- 119. Intenta ganarse cada día más amigos.
- 120. A menudo sus proyectos le salen mal.
- 121. Se siente plenamente integrado dentro de su círculo de amigos.
- 122. Hasta el momento ha logrado un rendimiento laboral satisfactorio.
- 123. Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.
- 124. En la actualidad pone lo medios necesarios para su promoción profesional y ascenso social.
- 125. Su trabajo le permite demostrar su valía profesional.
- 126. Ha obtenido y muchos éxitos en su vida.

SEGUNDA PARTE

A continuación se presentan 21 incentivos, brevemente descritos. Entre estos 21, elija solamente aquellos que le resulten más atractivos (no tiene que elegir necesariamente todos), tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro, y atendiendo no sólo al plano personal, sino también al profesional. El modo de proceder es el siguiente: si le resulta atractivo, precise el grado de importancia que ese incentivo tiene para Vd. marcando también con un aspa en la Hoja de respuestas uno de los números atendiendo a la siguiente escala:

2: normal 3: mucho 4: muchísimo

- 127. Participación en la toma de decisiones.
- 128. Buen ambiente laboral.
- 129. Aprecio y consideración de sus jefes y superiores.
- 130. Aprecio y consideración de sus compañeros.
- 131. Aprecio y consideración de sus subordinados.
- 132. Relaciones afectivas estables.
- 133. Cargo o puesto de gran responsabilidad.
- 134. Valía profesional.

135. Status profesional y social alto.
136. Posibilidades de promoción y ascenso profesional.
137. Independencia y autonomía en el trabajo.
138. Retribución económica elevada.
139. Éxito profesional.
140. Oportunidades de formación y desarrollo profesional.
141. Innovación tecnológica en la empresa.
142. Desarrollo de la propia iniciativa y trabajo creativo.
143. Condiciones físicas y ambientales agradables del trabajo.
144. Dirigir y supervisar.
145. Influencias y poder en la empresa o en la sociedad.
146. Adaptación física y normativa al trabajo.
147. Solvencia, prestigio y organización de la empresa.

TERCERA PARTE

El modo de proceder en esta parte es similar al que se ha descrito en la anterior. La diferencia está en que el criterio de elección será el grado de satisfacción que le produzcan a Vd. esos aspectos relacionados con su vida, atendiendo a la siguiente escala:

1: alguna 2: normal 3: mucha 4: muchísima

148. Retribución económica actual.
149. Trabajo altamente especializado.
150. Innovación tecnológica de la empresa.
151. Nivel de independencia en el desempeño de su trabajo.
152. Influencia y poder en su empresa.
153. Dirigir y supervisar a otros.
154. Moral de grupo o equipo de trabajo.
155. Participación en la toma de decisiones.
156. Rendimiento laboral.
157. Desarrollo de la propia iniciativa.

158. Tareas y funciones que realiza actualmente.
159. Ambiente humano en su trabajo.
160. Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
161. Relaciones con sus compañeros.
162. Relaciones con sus amigos.
163. Formación y desarrollo profesional.
164. Promoción y ascenso personal en su empresa.
165. Valía profesional.
166. Exitos profesionales alcanzados.
167. Con su personalidad y carácter.
168. Status profesional y social.
169. Puesto o cargo actual.
170. Organización y funcionamiento de su empresa.
171. Opinión de los demás acerca de Vd.
172. Relaciones afectivas de pareja.
173. Relaciones positivas con los hijos.

Anexo 4:

Fidelizar a los trabajadores

La clave está en crear un clima laboral adecuado

Por Octavio Ortega, en 22 de Marzo de 2008

La política de fidelización **es fundamental para la supervivencia de las pequeñas empresas**, los grupos productivos necesitan de una implicación total para funcionar puesto que, aunque nadie es imprescindible en ninguna parte, una empresa pequeña (de cuatro trabajadores por ejemplo) lo puede pasar muy mal si se van dos a mitad de la aventura. Generalmente se ha utilizado el salario como fórmula para fidelizar al personal, algo que se ha demostrado dramático en sus consecuencias. Sin un plan de carrera, el dinero convierte a los trabajadores en poco productivos e inadaptables. No hay más que darse una vuelta por algunas entidades bancarias de nuestro país, o el modelo de los funcionarios de las escalas medias.