



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS DE GRADO

“Investigación de nuevas estrategias de comunicación para las campañas de motivación del talento humano de la cadena de supermercados Corporación Favorita C.A”

Realizado por:

MARÍA GABRIELA CHIRIBOGA ROBERT

Dirigido por:

LIC. FERNANDO OÑA PARDO

ECUADOR - QUITO

FEBRERO 2012

RESÚMEN EJECUTIVO

La Corporación Favorita C.A posee la cadena de supermercados más grandes y extensas del país. Cuenta con aproximadamente 7.200 empleados a nivel nacional. Su concepto de negocio es el autoservicio, ofreciendo una gama de productos de primera necesidad, con un alto manejo de volumen de clientes.

El pilar fundamental de la Corporación Favorita C.A son sus empleados, conocidos como los clientes internos y el capital intelectual de una organización; su función básica es dar al cliente externo un servicio personalizado, especial, de calidad y eficiente. Son el rostro y conectores del servicio que ofrecen; y sirven de intermediarios entre lo que se vende y los servicios que dan a los clientes externos.

A nivel nacional existe una gran demanda en la compra y venta de productos de consumo masivo, ya sean estos personales o de primera necesidad, pero para que existan buenas ventas en el mercado, es necesario que el personal de la Corporación Favorita C.A sea capacitado y motivado para brindar un mejor servicio. Las capacitaciones y cursos motivacionales que se les otorgue a los empleados son fundamentalmente para la buena calidad y eficacia en las ventas de la organización.

Actualmente no se presta mucho la atención debida a este tipo de campañas de motivación; esto se debe a que la información interna que se está transmitiendo dentro de la empresa no es la correcta; inclusive los encargados de brindar estas capacitaciones no buscan nuevas estrategias que atraigan la atención y motiven a la vez a sus empleados.

Es por ello que el objetivo de la presente investigación es generar innovadoras estrategias de comunicación para crear nuevas campañas de motivación, que sean un aporte para el crecimiento del talento humano dentro de la cadena de supermercados más grande del país la Corporación Favorita C.A.

SUMMARY

The Corporation Favorita C.A has the largest supermarket chain and extensive in the country. It has approximately 7,200 employees nationwide. Its business concept is self-service, offering a range of staple products with high customer volume management.

The cornerstone of the Corporation Favorita C.A is its employees, known as internal customers of an organization, its basic function is to provide external customers personalized service, special, high quality and efficient. Connectors are the face and the service they provide, and act as intermediaries between what is sold and the services they provide to external customers.

Nationally there is great demand in the purchase and sale of consumer products, be they personal or primary need, but there are good sales in the market, it is necessary for the Corporation staff is trained and Favorita C.A motivated to provide better service. The training and motivational courses that are granted to employees are fundamental to good quality and sales effectiveness of the organization.

Currently does not pay much attention due to this type of motivation campaigns, this is due to internal information being transmitted within the company is not correct, even in charge of providing these trainings do not seek new strategies to attract attention and motivate employees while.

That is why the objective of this research is to generate innovative communication strategies to create new motivation campaigns, which are a contribution to the growth of human talent within the supermarket chain's largest Favorita CA Corporation.

DEDICATORIA

Un ser muy importante en mi vida me enseñó que con tan solo el brillo de sus ojos, su sonrisa plasmada en su carita y ese rostro tan indefenso, en la vida uno debe luchar por sus sueños, por llegar a cumplir sus metas y por gritar en grande que no existirá nunca nadie que pueda prohibirte reír.

Con el solo hecho de existir en mi vida pude realmente darme cuenta que cuando somos padres aprendemos a ser hijos, y cuando somos abuelos aprendemos a ser padres, este gran esfuerzo lo dedico con **TODO MI AMOR A MI PEQUEÑO ÁNGEL**

JULIÁN.

Él vive por mí y yo vivo y viviré para él.

SIEMPRE

A mis Padres que me enseñaron lo que significa la fortaleza, la perseverancia y el poder de levantarse ante las circunstancias que se presenten en la vida. Ellos son mi ejemplo a seguir.

MI APOYO INCONDICIONAL

Y

Dedico este trabajo a la persona que amo demasiado, a mi pilar fundamental en mi vida y en el resto de nuestros años, Daniel.

MI VIDA, MI TODO.

AGRADECIMIENTOS

Dios es mi fortaleza, es mi ser, mis manos, mis pasos, mis palabras. Agradezco principalmente a él, que día a día esta junto a mí brindándome el significado de la vida, esa lucha diaria y de esperanza de que para todo existe una solución y que lo último que se debe perder es la fe. Gracias porque sin ti, no existiría nada de lo que tengo a mí alrededor: Las personas que más amo.

Agradezco a mi Pa, él es la razón de tanto esfuerzo, de la lucha constante, gracias porque me enseñaste que todo lo grande comienza desde algo tan pequeño, y que el amor de un padre es incondicional, él es la razón de mi vida y de mi existencia. Gracias Pa. Seré toda la vida orgullosa de ser como tú. Te Amo Demasiado.

A mi madre, que ha sido más que una amiga, mi consejera mi apoyo constante, gracias porque sin saber cómo ni cuándo luchamos siempre JUNTAS, por eso Te Amo, porque me enseñaste lo que es ser una Madre de corazón.

A mis abuelitos Sonia y Fernando que han tenido siempre sus brazos bien abiertos brindándome apoyo constante, siendo un ejemplo diario de experiencia.

Agradezco también a Daniel, a la persona que Amo, a ese ser que entre largos caminos supo dejar atrás todo ese pasado y sus errores, siendo ahora la persona que es, ese diamante que cada día brilla más cada día junto a mí y ha sido mi apoyo diario, que entre risas y lágrimas hemos salido adelante. Gracias porque fuiste la única persona que me mantuvo con la frente siempre en alto. Por todo eso gracias.

Y quiero agradecer por último a todas las personas que me apoyaron constantemente, que en cualquier circunstancia me brindaron su ayuda para poder sacar adelante este esfuerzo que lo pude culminar con gran esmero. Mi investigación de fin de carrera. A todas aquellas personas les doy las gracias y mis más sinceros agradecimientos. Esas personas son Mi Familia.

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo María Gabriela Chiriboga Robert, con cédula de identidad No. 171604526-3 declaro que la presente tesis titulada: *Investigación de nuevas estrategias de comunicación para las campañas de motivación del talento humano de la cadena de supermercados Corporación Favorita C.A.* es de mi autoría y que de ninguna manera es copia total o parcial de otra investigación, tesis o trabajo publicado. Todas las fuentes bibliográficas han sido citadas, al igual que los nombres de los autores y autoras.

Asumo mi total responsabilidad en el caso de existir cualquier tipo de plagio.

.....

María Gabriela Chiriboga Robert

C.C.: 171604526-3

ÍNDICE

RESÚMEN EJECUTIVO

SUMMARY

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

DECLARACIÓN JURAMENTADA

| | |
|--|----------|
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1. ANTECEDENTES..... | 1 |
| 1.1 Tema de Tesis..... | 1 |
| 1.2 Introducción..... | 1 |
| 1.3 Planteamiento, formulación y sistematización del problema..... | 2 |
| 1.4 Formulación del objetivo general y específicos..... | 4 |
| 1.5 Justificación de la investigación..... | 5 |
| 1.6 Marco teórico y conceptual..... | 6 |
| 1.7 Marco teórico..... | 6 |
| 1.8 Marco conceptual..... | 10 |
| 1.9 Diseño de la investigación..... | 12 |
| 1.10 Hipótesis de la investigación | 13 |
| 1.11 Delimitación de la investigación y alcance..... | 13 |
| 1.12 Metodología y fuente de datos..... | 14 |

CAPÍTULO II.....15

2. MARCO TEÓRICO.....15

Introducción a la Comunicación

2.1 La noción del paradigma.....15

2.2 El paradigma.....16

2.3 El análisis fenomenológico.....17

2.4 Análisis fenomenológico y praxeológico de la comunicación.....17

2.5 La comunicación en el encuentro.....18

2.6 Los reflejos y predisposiciones previos al encuentro.....18

2.7 Las identificaciones del otro.....19

2.8 La presentación de sí mismo.....19

2.9 Organización del trabajo.....20

2.10 Tareas.....20

2.11 Puestos y roles en el trabajo.....25

2.12 Interacción en contextos laborales.....26

2.13 Grupos y equipos de trabajo.....27

2.14 Trabajo en equipo.....28

2.15 Liderazgo como estrategia fundamental.....30

2.16 Clima organizacional de la empresa.....32

CAPÍTULO III.....34

3. ANÁLISIS.....34

Las Características Personales: Diferencias Individuales

3.1 La inteligencia.....35

| | | |
|------|--|-----------|
| 3.2 | Los modelos básicos de la inteligencia..... | 36 |
| 3.3 | Aptitudes, habilidades y destrezas de la persona..... | 37 |
| 3.4 | Rendimiento laboral..... | 38 |
| 3.5 | La personalidad y los rasgos personales..... | 39 |
| 3.6 | Los rasgos personales en contextos laborales..... | 39 |
| 3.7 | Los modelos básicos de la personalidad..... | 40 |
| 3.8 | Valores y actitudes hacia el trabajo..... | 43 |
| 3.9 | Valores humanos y valores culturales dentro del contexto laboral..... | 45 |
| 3.10 | Valores organizacionales..... | 48 |
| 3.11 | Objetivos del trabajo..... | 49 |
| 3.12 | Satisfacción laboral..... | 49 |
| 3.13 | El desarrollo personal: aprendizaje..... | 51 |
| 3.14 | Teorías del aprendizaje social..... | 52 |
| 3.15 | El aprendizaje en contextos laborales..... | 53 |
| 3.16 | Desarrollo personal..... | 54 |
| | CAPÍTULO IV..... | 55 |
| 4. | APLICACIÓN Y DESARROLLO..... | 55 |
| 4.1 | Gestión del conflicto..... | 55 |
| 4.2 | Tipos de conflicto..... | 57 |
| 4.3 | Diagnóstico del conflicto interno de la Corporación Favorita C.A..... | 59 |
| 4.4 | Manejo del conflicto..... | 70 |
| 4.5 | Programa de Motivación..... | 72 |
| 4.6 | Elementos de un programa de motivación..... | 72 |

| | | |
|------|---|-----------|
| 4.7 | Planteamiento de nuevas estrategias de comunicación para las campañas de motivación del personal..... | 73 |
| 4.8 | Aplicación de habilidades práctico-dinámicas..... | 83 |
| 4.9 | Barreras en el proceso de comunicación..... | 87 |
| 4.10 | Aporte personal..... | 88 |
| | CAPÍTULO V..... | 90 |
| | 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 5.1 | Conclusiones..... | 90 |
| 5.2 | Recomendaciones..... | 92 |
| | 6. BIBLIOGRAFÍA..... | 94 |
| | 7. ANEXOS..... | 97 |

ÍNDICE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura1- Componentes de la Estructura de Tarea..... | 21 |
| Figura 2 - Clasificación de Tareas..... | 22 |
| Figura 3 - Atributos de la Tarea..... | 23 |
| Figura 4- Factores que Intervienen en la Adopción del Rol en la Organización..... | 26 |
| Figura 5 - Funciones de los Grupos..... | 28 |
| Figura 6 - Claves Para Crear Las Condiciones De Un Trabajo En Equipo Eficaz..... | 29 |
| Figura 7 - Elementos Básicos del Liderazgo..... | 31 |
| Figura 8 - Habilidades y Destrezas..... | 38 |
| Figura 9 - El Modelo de las Tres Dimensiones de Personalidad..... | 43 |
| Figura 10 - Funciones Psicosociales del Trabajo..... | 45 |
| Figura 11 - Tipos Motivacionales de Valores Humanos..... | 47 |
| Figura 12 - Modelo de Valores Relacionados con el Trabajo y Conducta..... | 48 |
| Figura 13 - Principales Facetas de la Satisfacción Laboral..... | 51 |
| Figura 14 - Tipologías Básicas de Conflicto..... | 58 |
| Figura 15 - Relación Entre el Nivel de Conflicto y Resultados Organizacionales..... | 65 |

| | |
|--|----|
| Figura 16 - Estructura de un Cambio Positivo..... | 76 |
| Figura 17 - Diseño de Trabajos Altamente Motivadores..... | 78 |
| Figura 18 - Las Cuatro Etapas del Proceso de Capacitación..... | 81 |
| Figura 19 - Evaluación de los Resultados de la Capacitación..... | 86 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1 – Estadística de Resultados del Personal de Planta..... | 61 |
| Cuadro 2 – Estadística de Resultados del Personal de Ventas..... | 63 |
| Cuadro 3 – Estadística de Resultados del Personal de Cajas..... | 64 |
| Cuadros 4 – Resultados Generales de las Encuestas Realizadas al Personal del Local..... | 66 |

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Tema de tesis

Investigación de nuevas estrategias de comunicación para las campañas de motivación del talento humano de la cadena de supermercados Corporación Favorita C.A.

1.2 Introducción

Las organizaciones actuales están rodeadas de una sociedad competitiva, contextualizadas en un mundo socializado y globalizado donde la competencia ya no es solo a nivel local, sino que se transforma en internacional. En este escenario, muchas organizaciones no distinguen la importancia de la función de la educación que deben impartir a su personal, que es conocida como “capacitación”, y se enfocan únicamente con la interacción que debe tener su personal con los clientes de la empresa.

Este problema recae en el entorno laboral de la Corporación Favorita C.A, por lo que se realizará una investigación de las diferentes herramientas y estrategias que permita a esta empresa un crecimiento constante, a través de sus trabajadores.

La investigación se fundamentará en un análisis sobre la capacitación del personal, considerando que este proceso analítico solo será efectivo; si se toma en cuenta qué tipo de comunicación está siendo transmitida al personal de la empresa, e implementando una comunicación efectiva que puede ayudar a dar un resultado objetivo dentro de las campañas de motivación.

1.3 Planteamiento del problema

El objetivo central es encontrar nuevas estrategias de comunicación, alineando políticas de relaciones humanas dentro de la empresa; esto permitirá implantar procesos de motivación en las campañas específicas de capacitación para empleados.

La función del departamento de Recursos Humanos rige actividades como la selección, capacitación, seguridad e inducción del personal. En una empresa privada de consumo masivo existen grupos que desempeñan distintas responsabilidades que tienen que ver con aspectos como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones, etc. “Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración del talento humano, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional”.

(http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos), Consultado el 31 de septiembre del 2011

La empresa debe considerar el valor del recurso humano y la cualidad de la misma, siendo este uno de los elementos insustituibles dentro del entorno laboral por lo que genera un difícil manejo; el reto de una moderna gestión de Recursos Humanos es lograr el equilibrio entre cantidad, calidad y cualidad del personal para garantizar el éxito de la gestión de los mismos.

El punto básico de la investigación es considerar que para la Corporación Favorita C.A su inversión más importante es su personal interno; por ello es esencial otorgarles buenas campañas de motivación para aumentar su rendimiento laboral.

Los empleados de la empresa, llamados también personal corporativo, son la parte fundamental de la organización, pero para poder abrir paso a una productividad alta dentro de ella, hay que tomar en cuenta qué falta o qué se necesita internamente.

Cada una de las nuevas campañas que se vayan a implementar, como el cambio estructural en la gestión de capacitaciones, deberá tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar. Esto lo deben analizar las personas encargadas de diseñar o seleccionar un programa de capacitación. Dentro de ella es bueno tomar en cuenta que una fuente de capacitación es el intercambio de ideas y diferencias entre los asistentes, de manera que es fundamental conocer cuáles son las bases primarias de una comunicación no verbal e identificar qué fortalezas y debilidades hay detrás de ellas.

Las capacitaciones se deberán realizar mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación para poder desarrollar en efecto un plan de capacitación para la empresa en medida de cada una de las necesidades de los empleados; así mismo es necesario asegurarse cuál es la necesidad de la organización, y cuáles son los verdaderos programas de capacitación que necesitan los empleados. Este método permitirá generar una diferencia competitiva en la empresa.

Finalmente, se espera que los programas de capacitación de los empleados promueva nuevas competencias profesionales entre ellos, lo que incidirá en el rendimiento y la productividad del empleado en su trabajo y con la atención eficaz al cliente.

1.4 Formulación del objetivo general

Analizar e implementar nuevas técnicas y estrategias de comunicación, con un alineamiento estratégico de objetivos que ayuden a motivar al personal corporativo; estas deben servir para colaborar en la resolución de conflictos internos y solucionar la falta de interés laboral, así como la poca motivación del personal corporativo dentro de la Corporación Favorita C.A.

1.5 Formulación de los objetivos específicos

- Identificar los factores que influyen en el bajo desempeño laboral del personal corporativo.
- Emplear nuevas estrategias para la solución de los conflictos encontrados en la empresa.
- Analizar qué falencias existen en la Administración Interna.
- Realizar un estudio de las principales causas por las cuales el personal tiene un bajo rendimiento en su productividad y qué es lo que produce una baja estimulación.
- Desarrollar un plan de capacitación emprendedora para los cursos de desarrollo de talento humano.
- Profundizar y aplicar nuevos proyectos de gestión para desarrollar innovadoras estrategias de motivación y desempeño organizacional dentro de la empresa.

1.5 Justificación de la investigación

El mal uso de la comunicación dentro de la empresa ha generado un bajo nivel de capacitación para los empleados de la empresa, la poca iniciativa en estrategias de motivación cada vez más repercute en la satisfacción laboral, en la calidad y eficacia de la productividad con que los empleados puedan trabajar en sus labores diarios, por lo que a través del siguiente estudio, se piensa conseguir un recurso humano motivador, para solucionar los bajos factores de motivación y capacitación del personal corporativo dentro de la Corporación Favorita C.A.

El valor de toda campaña motivacional es el buen manejo de la comunicación organizacional y de las estrategias comunicacionales, que buscan incentivar a su personal para mejorar el rendimiento productivo a través de la capacitación al servicio de los clientes, los consumidores.

1.6 Marco teórico y conceptual

1.7 Marco teórico

La Comunicación, será el medio principal para estudiar el contenido de información correcta que se deberá transmitir dentro de la empresa. La Comunicación Corporativa también será de gran importancia para determinar la estructura de una buena política de comunicación y de calidad. Dentro de ella se analizará la Psicología Organizacional, que permitirá a identificar los elementos relacionados con el análisis del problema interno de la empresa, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implementación y analizar los talentos y el potencial de los colaboradores.

El proceso de motivación; permitirá que la comunicación no verbal y la transmisión de información efectiva logre una integración grupal del personal y de la misma empresa.

Las capacitaciones del personal se las analizará para fortalecer el cambio positivo de los empleados. Así mismo, el seguimiento del personal permitirá enfocarnos en mejorar el desarrollo del talento humano interno de la empresa.

A partir de estos términos claves, se analizará la fuente principal de la empresa, el grupo operativo empresarial, que dentro del sistema organizacional y las relaciones interpersonales se la considera el punto clave y principal, que llega a constituir un factor determinante de la existencia misma de la organización.

El desarrollo de la misma, el avance diario y el proceso de crecimiento organizacional corresponde a la buena gestión de la organización con el empleado. Por tal razón, los ejecutivos de recursos humanos deben ser los encargados de analizar y

buscar nuevos temas de capacitaciones y desarrollo social. Las aplicaciones de estrategias involucran principalmente una buena comunicación interna.

Desde un punto de vista global, la estrategia está en que cada uno de los supervisores se focalicen en los errores que están interviniendo en el ambiente laboral de los empleados, qué impactos negativos están teniendo y qué espacios son en los que tienen que intervenir; de esta manera se generarán nuevas expectativas de cambio, de motivación laboral interna y se potenciará el liderazgo en ellos, mejorando la comunicación interna.

Es necesario tomar en cuenta que una estrategia básica o realmente el uso de una comunicación eficiente es de donde partirá la temática de aportar puntos básicos al desarrollo de los empleadores dentro de las reuniones y temas de capacitaciones fomentadas para visualizar mejor una estrategia de apoyo laboral interno. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>), Consultado el 4 de octubre del 2011

Otras alternativas empresariales que dominaremos en este proyecto de investigación serán:

- **Alineamiento estratégico**

Los beneficios que se les otorgue a los empleados deben ser un medio de iniciativa para cada uno de ellos, en donde gracias a esas iniciativas se proyecten metas y valores para el crecimiento tanto personal como de la empresa.

El trabajo en equipo es el eje fundamental; sin embargo el desempeño laboral de cada individuo se lo debe tomar en cuenta al momento del desarrollo de las campañas de motivación, separando esfuerzos grupales e individuales, ya que de esto dependen los alineamientos estratégicos en las labores que vayan a desempeñar.

Los alineamientos deben ser entorno a una buena planificación y dirección del personal, con un sentido estratégico en cuanto a la organización que se debe mostrar a los empleados, contribuyendo a que logren alcanzar metas globales.

La organización, motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico. El trabajador sabe lo que tiene que hacer y será tarea de las organizaciones efectuar una gestión profesional de compensaciones para administrar las competencias de las personas, mostrándoles en lo práctico, qué metas se valoran. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>), Consultado el 4 de octubre del 2011

Es finalmente, el grupo operativo empresarial quienes logran o no los resultados buscados.¹

Con este resultado, la organización debe introducir nuevas estrategias en los sistemas de motivación de los empleados alineando labores, desempeños y competencias, logrando que ellos alcancen metas establecidas e inclusive las metas de la organización.

- **Dirección del Desempeño**

El diseño de otorgar beneficios debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera.

Incentivar a elevar el buen desempeño de los empleados debe ser una estrategia de dirección incluida dentro de las estrategias de motivación de las campañas de capacitación como soporte y apoyo para la empresa.

¹ Como plantean Ridderstrale y Nordstrom en su obra, “Es el talento lo que mueve al capital”.

- **Manejo de Personal**

El departamento de Recursos Humanos debe estar a cargo de toda capacitación y cursos que se les deba otorgar a los empleados de la empresa; debe existir un equipo en donde se establezcan nuevas ideas e estrategias, manteniendo como prioridad una transmisión eficiente y clara de la información, ya sean, ideas, objetivos, visiones y metas.

El crecimiento continuo de la empresa conlleva a una mayor complejidad del manejo del personal, dando paso a la necesidad de otorgar a sus empleados más conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización. Así las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la empresa.

“Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la empresa”. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>), Consultado el 4 de octubre del 2011.

Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategias de Recursos Humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan en el mercado. (CHIAVENATO, 2004: 4)

- **Asumir una Formación Profesional Propia**

El proceso está en cambiar el eje de acción organizacional desde las inducciones del personal nuevo hasta nuevos cursos de capacitación para todo el personal corporativo, con nuevas estrategias organizacionales, evitando que se generen los conflictos

comunes que se llegan a generar por la falta de motivación del empleado en sus labores dentro de la empresa, con esto se logrará capacitar y explotar nuevos talentos humanos.

1.8 Marco conceptual

El concepto principal con el que partiremos el proyecto de investigación es la comunicación, ya que es el punto clave para poner en marcha un intercambio verbal, y es el proceso fundamental dentro de cualquier contexto social, entre dos personas; siendo así que el encuentro constituye una situación límite de la comunicación. Se debe tomar en cuenta que la información eficiente y clara es una parte integral del proceso de comunicación. La razón de ser de cualquier empresa es una buena comunicación entre el personal interno, obteniendo un mensaje claro y preciso.

Los equipos de trabajo también son un concepto muy importante, ya que las personas que trabajan dentro de ella viven relacionándose entre sí, desarrollando sus actividades dentro de un ambiente y clima laboral, donde se pueden identificar estructuras y sistemas funcionales cuyo papel es esencial para comprender el funcionamiento social de cada uno de los grupos. Los responsables de la organización crean grupos, unidades o equipos que permiten a un conjunto de empleados ejecutar su trabajo.

Buena parte de las tensiones que sufren las organizaciones y los grupos surgen del hecho de que las personas que están en contacto diario no experimentan su ambiente del mismo modo. Si bien puede participar dentro de ella lo que se conoce como cultura organizacional, que se refiere a los valores y a las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto que orientan las creencias, las percepciones y las decisiones de los participantes.

El liderazgo es una relación de influencia y dirección entre las autoridades y el personal de una empresa, quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos.

Motivación; “Es la fuerza impulsadora dentro de los individuos que los empuja hacia la acción”. (<http://www.buenastareas.com/ensayos/motivación>) Consultado el 10 de octubre del 2011.

Las tareas son la unidad básica de la actividad laboral, que especifica las características que va a desempeñar el empleado permitiendo aplicar sus conocimientos, habilidades.

Para trabajar con eficacia debe existir unión de grupo o trabajo en equipo que es “Una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un marcado carácter grupal”. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 126)

Dentro de cualquier trabajo debe existir aptitud que es una característica cognitiva que indica la capacidad potencial para aprender y manejar ciertos conceptos, habilidades o destrezas. La habilidad que siempre va asociado al rendimiento en una amplia gama de tareas, será así que se puede decir que las habilidades son las capacidades complejas referidas a tareas de naturaleza cognitiva o social.

Los valores sirven como bases sustancial de la cultura, sirven para dar respuesta o solución a tareas, situaciones o problemas nuevos a los que se enfrenta la organización, o dicho de otro modo, representan creencias o convicciones colectivas de que una determinada solución es adecuada” (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 286)

Satisfacción Laboral: Es una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 298)

El desarrollo personal; existen actividades y experiencias que el ser humano aplica dentro de lo que es el contexto interno de la organización, cada uno de estos procesos es la base principal de lo que se denomina aprendizaje y pueden desarrollarse en la formación del mismo a la que se denomina desarrollo individual.

1.9 Diseño de la investigación

La metodología que se aplicará en la presente investigación será la siguiente: Investigación Cualitativa y la Investigación Exploratoria.

Se busca investigar las relaciones sociales entre los colaboradores de la Corporación Favorita C.A, con el fin de analizar el ambiente laboral que se realiza en esta organización.

Investigación Cualitativa: Requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan; explica los motivos de los diferentes aspectos de tal comportamiento y las causas del crecimiento proyectado de la institución y gracias a que razones.

Investigación Exploratoria: Esta investigación le va a permitir a la empresa descubrir e identificar nuevas ideas de involucramiento de grupo, conocimientos preliminares y clasificar problemas u oportunidades.

La técnica que se va utilizar para la recolección de datos es la encuesta, esta permitirá recolectar datos fundamentales.

1.10 Hipótesis de la investigación

La investigación de nuevas estrategias de comunicación para las campañas de motivación del personal, logrará que la empresa privada de consumo masivo tenga un avanzado nivel de productividad de sus empleados y una mayor participación de ellos en los objetivos de la empresa, fomentando la importancia de la comunicación como proceso de gestión eficaz que se verá incrementando gradualmente en el servicio a sus clientes.

1.11 Delimitación de la investigación y alcance

La investigación, análisis y entrevistas se realizaron entre los meses de noviembre a diciembre del 2011 a los empleados de uno de los locales con mayor manejo comercial y concentración de personal de la Corporación Favorita C.A: Megamaxi El Condado.

1.12 Metodología y fuente de datos

Las fuentes de datos que se utilizará en esta investigación son:

Fuentes Primarias: Los datos primarios se obtendrán por medio de

- Observación
- Encuestas
- Sondeos de Opinión

Fuentes Secundarias: La información se obtendrá de

- Libros
- Revistas
- Folletos
- Videos
- Internet

CAPÍTULO II

La importancia de la comunicación dentro de cualquier proceso de capacitación para el personal es fundamental para cualquier empresa. El paradigma, parte del estudio en el ser humano, su desenvolvimiento, evolución, en qué forma vive, cómo se comunica e identifica entre personas y qué términos son los que interactúan para contribuir a su desarrollo. Este capítulo dará una perspectiva sobre la conducta y actitudes de las personas dentro del contexto laboral y la organización de grupos de trabajo, teniendo en cuenta cómo se forman y con qué eficiencia se desarrollan.

2. MARCO TEÓRICO

Introducción a la comunicación

2.1 La noción del paradigma

Se conoce como paradigma a los principales lineamientos que permiten captar una realidad y representarla como algo real. Para ello dentro de su estudio, tanto la psicología como ciencia, ha intentado volver a los fenómenos comprendidos en su campo de análisis; es por eso que se denomina a la inteligibilidad científica como la relación con el sentido compartido, estos dos crean el resultado de la confrontación, a lo que se le denomina realidad, con un cierto número de referencias. Estas referencias las conocemos como los lineamientos puntuales para el conocimiento de un paradigma.

El paradigma es el conjunto de elementos epistemológicos, teóricos y conceptuales que sirven como referencia a la comunidad de investigadores de una determinada rama científica, a dichos elementos también hay que añadir los resultados de investigación, las experiencias, las creencias y los valores compartidos por un grupo de investigadores. (MUCCHIELL, 1998: 16)

“El paradigma actúa como un mecanismo perceptivo y cognitivo, que transforma la realidad en representación”. (MUCCHIELL, 1998:16)

Con ello, toda investigación que se vaya o haya sido realizada se remitirá siempre a un paradigma, por lo cual el investigador hace uso del paradigma para darle proceso de transformación al objeto científico que está investigando.

La psicología determina su campo de estudio en la comunicación y para ello es importante conocer el paradigma científico.

2.2 El paradigma

La psicología se centra en el estudio fundamental del ser humano, cómo vive, cómo se desenvuelve, cómo piensa y cómo evoluciona a través del proceso de la vida.

El ser humano vive dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz, día a día reorganizándose y reconstruyéndose, la comunicación propone una perspectiva diferente e impone una perspectiva común sobre el mundo, el llamado “grito de socorro” dentro de la ayuda psicológica.

Todas las realidades en las que nos basamos para vivir y para comunicar en la vida cotidiana son el resultado de un trabajo colectivo de construcción, realizado a través del intercambio, y reposan en algunas reglas de razonamiento que compartimos con los miembros de nuestro grupo cultural. Estas realidades son interpretaciones construidas por y a través de la comunicación.

2.3 El análisis fenomenológico

La fenomenología es el sentido que tiene para el ser humano las realidades de la experiencia que vive experimentando.

La esencia es una figura objetiva de la conciencia de un hecho del ser humano, que no pertenece a la naturaleza natural del hecho.

Las esencias fenomenológicas se vuelven explícitas a partir de una intuición inmediata, global y experimental; una especie de adquisición de conocimiento intuitiva, que puede ser totalmente espiritual y que le permite conocer los objetos al penetrarlos y captar lo que tienen de esencial. (MUCCHIELL, 1998: 65)

Para acceder a dicha esencia del fenómeno estudiado, mediante el proceso fenomenológico, hay que limitar la reflexión a lo que se puede encontrar realmente en la conciencia humana, por lo que se refiere a captar de modo vivido ese hecho.

El análisis fenomenológico, es la investigación sistemática de la subjetividad, es decir, de los contenidos de la conciencia. Se les da más importancia a los datos de la experiencia porque facilitan el tipo de información más completo relativo a los significados propios de los individuos. (MUCCHIELL, 1998: 60)

A partir de ello, lo principal del concepto expuesto, el análisis consiste en qué tan verdadero es el resultado que se va a obtener.

2.4 Análisis fenomenológico y praxeológico de la comunicación

La base fundamental del análisis es la comunicación, ya que mediante ella el hombre crea un entorno construido por determinados significados.

Primero el análisis busca explicar el contenido inmediato de un programa que ya haya sido expuesto anteriormente, seguido por una explicación directa de las fuentes requeridas gracias a la comunicación.

Lo principal de la investigación, además del análisis que se va a realizar, es explicar los significados expresados por los sujetos, cada uno de ellos tienen su visión personal distinta.

2.5 La comunicación en el encuentro

“La comunicación es el punto clave para poner en marcha un intercambio verbal entre dos personas; el encuentro constituye ser entonces una situación límite de la comunicación”. (MUCCHIELL, 1998: 64)

2.6 Los reflejos y predisposiciones previos al encuentro

Cualquier tipo de contacto dentro del espacio vital de la persona ocasiona una reacción de alarma o alerta, para él cualquier aproximación es preciso traducirla principalmente por la vista, este medio puede ser de prevención defensiva.²

El primer paso se define cuando se quiere conocer o definir el objeto o la persona que se está aproximando, esto lleva a la siguiente fase que es identificar; de ahí parte que reconozcamos si su conducta es o no de nuestro agrado. Esta categorización depende de las actividades buenas o malas que presenta quien llega, para luego interpretarlas uno mismo.

² *Psicología Social de las Américas*, Charles Kimble et al., 2002: 266

2.7 Las identificaciones del otro

El ser humano siempre realizará tres tipos de identificaciones al conocer a alguien, esto se maneja a través del conjunto natural en que se identifique el hombre, un conjunto social y en relación con los criterios personales, psicológicos de la persona.

“Percibir al otro equivale a clasificarlo en determinadas categorías culturales significativas, tomar conciencia de su status y de su rol”. (MUCCHIELL, 1998: 176)

Es importante tomar en cuenta que el concepto e identificación que se tiene de la otra persona va a depender el significado que se le dé, en muchos de los casos caen fácilmente en la trampa de una definición demasiado rápida, orientada a la selección de pequeños elementos. Una vez ya apreciada la identidad social, se determina un elemento importante del encuentro: el lugar de cada uno en relación con el otro. El resultado de la identificación del otro interviene y orienta todo el proceso de comunicación con ese otro. (MUCCHIELL, 1998: 180 - 181)

2.8 La presentación de sí mismo

Dentro de la aproximación a la persona, los sujetos que están participando buscarán la manera de darle diferentes señales para poder presentarse, e inclusive el comportamiento de aquellos sujetos dará una idea de sus intenciones y del modo en cómo se desarrollará la comunicación.

La importancia decisiva de la primera relación que se establecerá se definirá por las propuestas que el sujeto haya presentado desde un comienzo; es a partir de esta relación inicial cómo se definen las respectivas posiciones, así como la situación. Todos los psicólogos han concordado en que el primer contacto y el estilo de relación que se establece son de suma importancia dentro de una relación inicial.

Para las personas que ejercen actividades de servicio, el cumplimiento correcto de su tarea depende, con frecuencia, de su aptitud a la hora de tomar y mantener la iniciativa en la relación. Por este hecho muchos profesionales consideran que los primeros momentos de un encuentro son esenciales en la continuidad de la relación. (MUCCHIELL, 1998: 182)

Estos elementos se enlazan rápidamente en un conjunto de situaciones que implican todas las posibilidades de la comunicación.³

2.9 Organización del trabajo

Organizar es diseñar una estructura organizativa, que determina un conjunto de principios o aspectos esenciales que realizan los empleados de una organización conjuntamente con tareas asignadas por determinadas funciones.

La organización dentro del trabajo consta de varios elementos básicos como los aspectos materiales, temporales y sociales; las tareas, los puestos y funciones constituyen los bloques que establecen desarrollo continuo del ejercicio laboral.

Cuando se organiza el trabajo de un grupo, se las debe distribuir entre labores de dirección y de ejecución; pero también más que un trabajo continuo es permitir que la organización del empleado adquiera satisfacción en la labor que realiza diariamente.

A partir de ello se establecen tres elementos básicos que constituyen la organización:

2.10 Tareas

Son un conjunto de actividades o acciones relacionadas con un esfuerzo físico o mental, que buscan realizar un objetivo o concluir con un proceso, éstas pueden ser dirigidas o

³ *La Comunicación como un Proceso Organizacional*, José Palací Descals, 2005: 249.

asignadas a una persona o a un grupo de personas por un agente superior o externo que tenga la autoridad de poder establecer tareas, con fin de obtener metas alcanzar.

Las tareas pueden ser en sí muchas, pero cada una de ellas establece características diferentes, tipos y objetividad diferente, pero uno de los elementos más importantes es la estructura de tarea, en las que se distingue la estructura interna y la estructura conductual

Fig. 1 Componentes de la Estructura de Tarea.

| Estructura Interna o Profundidad | Estructura Conductual |
|---|---|
| <p>Secuencia de Funciones de:</p> <p style="text-align: center;">Planificación Fijación de objetivos Solución de problemas y toma de decisiones al respecto Disposición organización de recursos.</p> <p style="text-align: center;">Ejecución: Realización del lo planificado.</p> <p style="text-align: center;">Control: Evaluación de la ejecución. Corrección de las desviaciones cometidas.</p> | <p>Procesos que realiza la persona para hacer frente a las demandas y las exigencias de la tarea:</p> <p style="text-align: center;">Imagen de la meta o nivel de desempeño que se pretende lograr:</p> <p style="text-align: center;">Input o recepción de información.</p> <p style="text-align: center;">Memoria o retención de la información a corto y largo plazo.</p> <p style="text-align: center;">Procesamiento o interpretación y toma de decisiones.</p> <p style="text-align: center;">Output o mecanismos de respuesta.</p> |

Fuente: Hontangas y Peiró (1996), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

El análisis de las tareas se establece en una sola clasificación, desde las más generales a las más específicas, siendo así que cada agente externo establecerá dentro de la empresa, a cada uno de los empleados distintas tareas según sus actividades y desempeño.

Para ello a través de dicha clasificación, las tareas están divididas de la siguiente manera.

Fig. 2 Clasificación de Tareas

| Naturaleza | Estructura I | Estructura II | Función | Según su relación con el rol |
|---|----------------------|---------------------------------------|---------------------------|--|
| Cognitivas o mentales. Manuales o físicas. | Simples Complejas | Discretas Continuas Ramificadas | Técnicas Organizativas | Prescritas (o establecidas): Oficiales Objetivas Impersonales Estáticas Emergentes: Definidas por su ejecutor Subjetivas Personales Dinámicas |

Fuente: Hontangas y Peiró (1996), *Introducción a la Psicología del Trabajo*.

La tarea constituye la unidad de análisis básica de la actividad laboral, ya que la especificación de sus características va a permitir a su vez definir los conocimientos, las habilidades y, en suma, las competencias requeridas para su ejecución. Al mismo tiempo, las tareas van a desempeñar un papel fundamental en las conductas, las actitudes y las reacciones de los trabajadores, especialmente en la motivación, la satisfacción, el rendimiento o el absentismo y la rotación. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 126)

Las tareas van a ser la clave fundamental para definir los puestos de los empleados, la base del diseño dependerá de la estructura organizacional y de cómo se establecerá la organización del personal, tomando como puntos principales la gestión, los factores tecnológicos que se caracterizan cada lugar de trabajo.

El enfoque de las características de la tarea se centra en la manera cómo se la ejecutará, el nivel de dificultad que tenga, el significado que costará realizarla y la autonomía con que se la realice con el fin de lograr la conclusión del trabajo.

Por esta razón las tareas se basan en dos modelos: las que destacan las cualidades motivacionales y las que se centran en su propio carácter.

En cuanto al primer modelo, las tareas cuentan con atributos, que constituyen los factores motivadores, es decir son las propias características de la tarea las que motivan, y las que se centran en su propio carácter, es otras palabras las que cuya realización o no queda a criterio de la persona.

“Estos dos tipos de atributos requeridos interactúan con tres elementos de la conducta laboral: actividades, interacciones con otras personas y estados mentales, lo que da lugar a seis características de las tareas que permiten medirlas y clasificarlas”.

(ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 127)

Fig. 3 Atributos de la Tarea

| | | Elementos de la Conducta | | |
|----------------------------------|----------------|---|---|---------------------------|
| | | Actividades | Interacciones | Estados Mentales |
| Atributos Requeridos de la Tarea | Prescritos | Variedad | Requeridas | Conocimientos y destrezas |
| | Discrecionales | Autonomía | Voluntarias (dentro o fuera del puesto) | Responsabilidad |
| Atributos Asociados a la Tarea | | Identidad de la tarea, salario, condiciones de trabajo, ciclo temporal, nivel de mecanización, etc. | | |

Fuente: Turner y Lawrence (1965), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

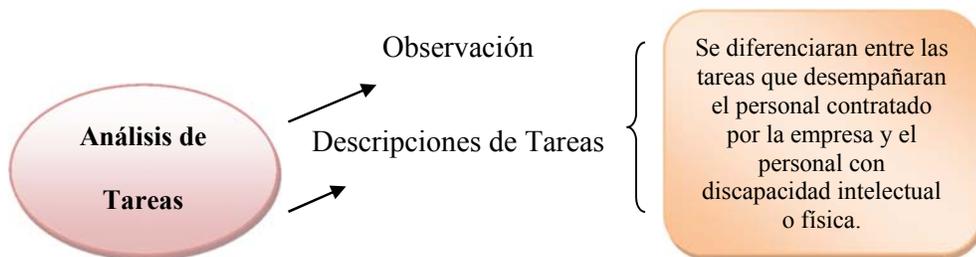
De esta manera serán preferibles aquellas tareas con un nivel de variedad adecuado, ni muy bajo, ni muy alto, ni muy elevado, ya que una excesiva variedad puede incrementar la ansiedad o el estrés a quien lo realiza.

El análisis de las diferentes tareas que sean otorgadas a los empleados deberá ser analizado por las autoridades, tomando en cuenta un análisis de los puestos que ocupa cada empleado. Se debe tomar en cuenta sus conocimientos, habilidades y capacidades.

Algunas podrían ser tan simples que pueden realizarse sin necesidad de experiencia previa o capacitación futura.

Sin embargo en el Ecuador existe la nueva ley de inserción laboral de personas con discapacidad, proyecto por el cual la organización que contrate a este grupo específico de personas deberá de proveer de conocimientos que permitan la formación de espacios laborales para este tipo especial de personal.

La empresa debe tener tomar en cuenta qué programas formales de capacitación otorgará a su personal y deberá tener un equipo profesional para proporcionar una capacitación especializada al personal con discapacidad a fin de instruir a los empleados las competencias necesarias.⁴



Fuente: Michael G. Aamodt, 2010, *Psicología Industrial y Organizacional*

⁴ *Análisis de tareas, diseño y evaluación de sistemas de capacitación.* MICHAEL G, AAMODT, 2010: 290.

Sobrecarga de Trabajo

Esta puede ser mental o física, al igual que cuantitativa o cualitativa, eventual o crónica. Los factores que influyen para que esto ocurra pueden ser: condiciones de trabajos generales en que se establezca el empleado, factores ambientales en los que labore, asignación al puesto que se lo haya dado o relaciones interpersonales, ya que estas son las que más influyen dentro de la sobrecarga laboral.

A su vez, cualquiera que haya sido experimentada ejerce efectos negativos sobre la salud y el bienestar de los trabajadores.

2.11 Puestos y roles en el trabajo

“Un puesto puede ser definido como un conjunto de elementos de tarea que se encuentran agrupados bajo una denominación y que se diseña con el objetivo de que sea desempeñado por una única persona”. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 129)

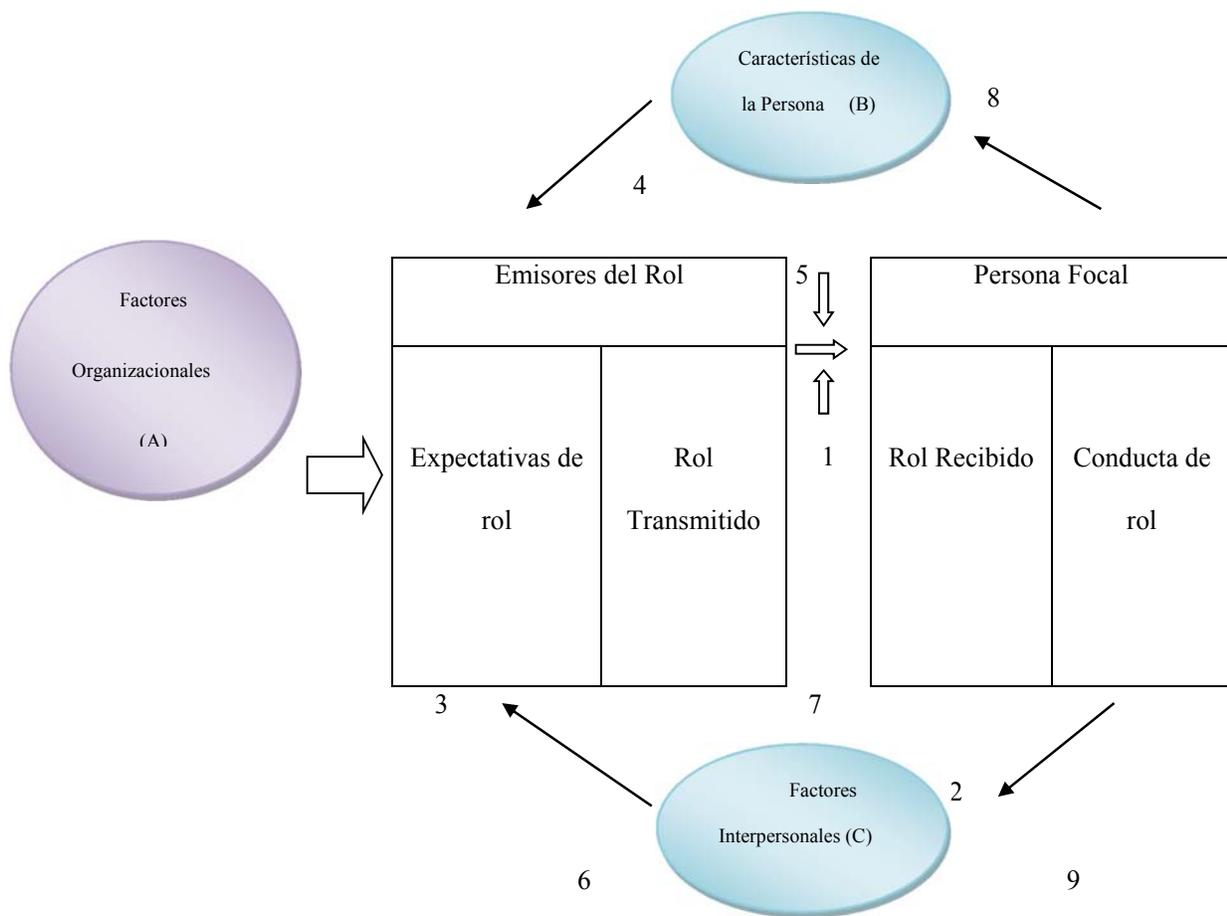
En cuanto al rol se lo define como el patrón o el conjunto de conductas esperadas por la persona que ocupa una determinada posición.

Dentro de una empresa, el puesto consiste en el trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por varios elementos que se conforman entre sí como: el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades, que en el marco de las condiciones de la actividad o el rol que desempeñe dicha persona las debe realizar en su totalidad.

Este rol y actividad que realice se lo determinará por el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas del trabajador, que ocupará en la empresa una determinada posición laboral.

“Los roles facilitan el proceso de aprendizaje. Los roles normalmente se los define como las expectativas de los demás sobre la conducta apropiada en un puesto específico”. (MUCHINSKY, 2004: 223)

Fig. 4 Factores que Intervienen en la Adopción del Rol en la Organización.



Fuente: Katz y Kahn (1978), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

2.12 Interacción en contextos laborales

Cuando una persona busca realizar o tiene la intención de emprender algo, es conocido como acción; el término acción se lo relaciona bastante con el comportamiento humano,

es por eso que se lo condiciona con tres elementos: la conducta, los factores personales y el ambiente. Dicha conducta no se encuentra determinada por los factores personales ni por los factores ambientales, sino que las personas son agentes de su propio comportamiento al actuar de modo intencional y con ciertos propósitos, los que pueden ser transmitidos, entendidos y compartidos por otros agentes mediante el lenguaje.

La interacción se da gracias a la acumulación de diferentes acciones relacionadas por dos o más personas y la característica principal es que todas ellas viven entrelazadas conjuntamente para todo. La interacción posee también otras propiedades que le caracterizan, como son la influencia no solo de la conducta sino también de las expectativas de conducta; y el carácter acumulativo de las interacciones, que da lugar al establecimiento de relaciones sociales.

2.13 Los grupos y equipos de trabajo

Dentro de una empresa, las personas que trabajan dentro de ella se relacionan entre sí, desarrollan sus actividades dentro de su ambiente y clima laboral, y es ahí donde se pueden identificar estructuras y sistemas funcionales, cuyo papel es esencial para comprender el funcionamiento social de cada uno de los grupos. Los responsables de la empresa crean grupos, unidades o equipos que permiten a un conjunto de empleados ejecutar su trabajo.

Para poder llamar grupo a un conjunto de personas, deben satisfacerse los siguientes criterios: Los miembros del grupo deben verse a sí mismos como una unidad; el grupo debe proporcionar recompensas a sus miembros; cualquier cosa que le suceda a un miembro del grupo, afecta a todos los demás y los miembros del grupo deben compartir una meta común. (AADMODT, 2010: 474)

Fig. 5 Funciones de los Grupos

| Funciones Organizativas | Funciones Individuales |
|--|---|
| <p>Realizar tareas complejas e independientes que superan la capacidad de los individuos.</p> <p>Generar ideas y soluciones nuevas o creativas. Coordinar esfuerzos interdepartamentales.</p> <p>Proporcionar un mecanismo para resolución de problemas que requieren información y valoraciones variadas.</p> <p>Poner en práctica decisiones complejas.</p> <p>Promover prácticas sociales y capacitar a los miembros recién llegados.</p> | <p>Satisfacer la necesidad de afiliación del individuo.</p> <p>Desarrollar, incrementar y confirmar el autoestima del individuo y su sentido de identidad.</p> <p>Dar a los individuos la oportunidad de poner a prueba y de compartir sus percepciones de la realidad social.</p> <p>Disminuir las inquietudes y sentimientos individuales de inseguridad y de impotencia.</p> <p>Aportar un mecanismo de resolución de problemas personales e interpersonales</p> |

Fuente: Kreitner y Kinicki (1995), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

2.14 El trabajo en equipo

Para que haya éxito y eficacia dentro de los miembros que integran un equipo de trabajo es necesario varios factores:⁵

- Claridad establecida dentro de la empresa
- Liderazgo
- Potencia de desarrollo
- Compromiso del personal
- Tareas estructuradas y orientadas hacia los resultados que se quieren obtener
- Apoyo y unión grupal

⁵ El trabajo en equipo implica la disposición, preparación e inclinación a respaldar a los compañeros de equipo durante cualquier operación. MUCHINSKY, 2004: 229.

Fig. 6 Claves Para Crear Las Condiciones De Un Trabajo En Equipo Eficaz.

| Procesos Criterio | Claves | | | |
|--|--|--------------------------------------|---|---|
| | Dirección | Estructura | Contexto | Liderazgo |
| Amplitud de esfuerzos | Tarea desafiante. | Estructura motivacional de la tarea. | Sistema de recompensas. | Subsanar problemas de coordinación; crear compromiso. |
| Conocimientos y habilidades suficientes. | Consecuencias beneficiosas del trabajo, para los miembros u otros. | Composición del equipo. | Sistema de formación y entrenamiento. | Subsanar el peso inapropiado de recursos; fomentar el entrenamiento cruzado. |
| Estrategias de rendimiento apropiadas para la tarea. | Claridad de propósitos y de objetivos. | Normas globales de conducta. | Sistema de información y retroalimentación. | Subsanar problemas de ejecución; potenciar la innovación en el desarrollo de estrategias. |

Fuente: Hackman, Wageman, Ruddy y Ray (2000), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

Para lograr incrementar la eficacia del grupo dentro de una empresa, es necesario que los grupos deban tener tareas intrínsecamente interesantes que desarrollar, los miembros deberían considerar que su colaboración en los destinos del grupo es importante, debe haber objetivos de equipo bien definidos con retroalimentación acerca del rendimiento.

“Una razón especialmente poderosa por la que un empleado podría unirse a un grupo en particular, en especial, es la proximidad física” (AADMODT, 2010: 475)

El rendimiento y la eficacia de los equipos de trabajo son algo mucho más complejo de lo que se puede imaginar. En consecuencia, subraya Michael West, se necesitan instrucciones prácticas basadas en la comprensión y en los conocimientos científicos de los procesos de grupo para garantizar su óptimo funcionamiento. La voluntad de trabajar en equipo por sí sola no es suficiente. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 169)

2.15 El liderazgo como estrategia fundamental.

Dentro del ambiente laboral de una empresa siempre se propone mediante la iniciativa que los empleados colaboren, contribuyan y demuestren su mayor esfuerzo en el trabajo que realizan, logrando con ello que se consiga cambios reales hacia un propósito mutuo entre la empresa y el empleado, lo que se persigue con la iniciativa es que cada una de las autoridades encargadas de liderar su equipo es un logro de resultados, por lo que la dirección y la supervisión llegan a ser de una u otra manera una influencia para los grupos de trabajo, conocido como liderazgo organizacional.

Es importante distinguir entre los conceptos de surgimiento del líder, el cual analiza las características de los individuos que se convierten en líderes, y la efectividad del liderazgo, el cual examina las conductas del líder que dan valor a los grupos o producen resultados organizacionales. (LANDY et al., 2005: 447)

El liderazgo dentro de la empresa debe ser encaminado hacia un solo fin, ser un proceso vital para dirigir el trabajo que se realice dentro de la organización. Cada una de las autoridades debe encaminar a su grupo con una visión clara, el liderazgo involucra actuar con confianza y expresarla a sus empleados, proporcionar optimismo, guiar con el ejemplo y facultar a los empleados para que logren su visión.

Dentro de la capacitaciones debe existir líderes que expresen confianza, construyan metas y fomenten cambios.

“Una faceta importante del liderazgo es la capacidad para motivar a los seguidores a iniciar una actividad dirigida a la meta” (LANDY et al., 2005: 461)

Fig. 7 Elementos Básicos del Liderazgo



Fuente: Alcover de la Hera, Carlos et al., *Introducción a la Psicología del Trabajo*.

Actualmente dentro de los contextos laborales internos de una empresa, el liderazgo es más aplicable: tiene la capacidad de influir, de incentivar, de dar un ejemplo claro de poder generar y visionar cambios futuros en todos los aspectos y niveles del personal interno de la empresa.⁶

⁶ El influjo de un líder tiene por objeto mejorar el desempeño del grupo, su conducta y sus decisiones. KIMBLE et al., 2002: 253

2.16 El clima organizacional de la empresa

“Buena parte de las tensiones que sufren las organizaciones y los grupos, surgen del hecho de que las personas que están en contacto diario no experimentan su ambiente del mismo modo”. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 179)

Es por esta razón que el ambiente o clima organizacional decae con fuerza, los trabajadores no sienten un incentivo por ninguna parte, ni por sus jefes ni por ninguno de los departamentos encargados, tomando en cuenta que la mayor parte de la alta productividad que se obtenga de un empleado es gracias a una retroalimentación continua que se les otorgue, y esto se logra por medio de capacitaciones motivacionales, donde se desarrolle de manera consciente un proceso facultativo y creativo logrando resultados reales. Uno de estos logros llega a ser un clima laboral agradable, integrador donde se obtenga de cada trabajador una aceptación a lo que se quiere lograr. Incluirlo dentro del clima organizacional.

El término clima organizacional fue discutido e investigado entre los años treinta del siglo XX, por la escuela de la Gestalt (psicología de la percepción), por lo que el término clima lo asocian como una Gestalt, “una totalidad organizada y significativa, basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en determinados contextos”. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 180)

El clima organizacional adopta hoy en día un sistema organizacional que repercute sobre las motivaciones del personal de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de

consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, calidad en su labor, etc.

Para la empresa resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente sobre el personal corporativo, puede existir un clima excelente entre autoridades – empleados, pero se debe tomar en cuenta que relación están manteniendo entre los mismos empleados, el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa, verificando el nivel de satisfacción y relación personal.

CAPÍTULO III

Las características fundamentales de las personas, con conceptos y definiciones de cómo las diferencias individuales constituyen un elemento básico dentro del clima organizacional; la valoración de la personalidad, la evaluación del desempeño, los rasgos personales, la motivación que debe ser empleada dentro de las capacitaciones a los empleados, la influencia de la personalidad, los valores, habilidades y destrezas que ellos demostrarán en su labor diaria y la importancia de la satisfacción laboral.

3. ANÁLISIS

Historia Empresarial “Corporación Favorita C.A”

La Corporación Favorita C.A abrió sus puertas al público ecuatoriano hace 72 años, en 1945, Guillermo Wright Vallarino, un empresario ecuatoriano con visión comercial, fundó en el Centro Histórico de Quito, la primera bodega llamada La Favorita, un pequeño local de productos de primera necesidad. Tras años de trabajo y experiencia, en 1957 se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país, lo que da paso a un nuevo proceso de desarrollo comercial y expansión de ventas, siendo lo que hoy es Corporación Favorita.

La Corporación Favorita C.A, ha demostrado a lo largo de su historia, una gran inteligencia empresarial ubicándose entre las tres empresas más grandes e importantes del Ecuador y ocupando el primer lugar por cuatro años consecutivos, como la Empresa

más respetada del país, mediante una encuesta realizada a la comunidad empresarial, por Price Waterhouse para el Semanario Líderes.⁷

Pero también se destaca por ser una empresa con una gran visión comercial, por ser responsable, solidaria y con un auténtico compromiso social.

“En 2007, la empresa cambia su razón social, de Supermercados La Favorita S.A. a Corporación Favorita C.A. y adquiere una rígida estructura empresarial”. (http://es.wikipedia.org/wiki/Corporación_Favorita_C.A), Consultado el 14 de Febrero del 2012.

Las características personales: diferencias individuales.

3.1 La inteligencia

Es uno de los campos más importantes de investigación para la psicología; es el elemento que caracteriza y contiene los valores más deseables de las personas, se asocia fuertemente con el éxito laboral y personal del ser humano. La inteligencia ha tomado en todos los ámbitos relacionados diferentes significados y ha sido un método de estudio.

Entre las definiciones más completas sobre la inteligencia, esta la que aportaron, a finales de los años noventa, importantes investigadores:

⁷ A lo largo de 55 años de gestión, Corporación La Favorita ha obtenido un sin número de reconocimientos y distinciones. (<http://www.supermaxi.com/portal/web/cfavorita/reconocimientos>).

La inteligencia es una capacidad general para pensar con racionalidad, actuar con un propósito y lidiar efectivamente con el entorno. El núcleo de la inteligencia son las capacidades mentales generales en el terreno del razonamiento, la solución de problemas, el conocimiento, la memoria y la debida aceptación al propio entorno. (COON, 2011: 304)

3.2 Los modelos básicos de la inteligencia.

La inteligencia es la capacidad para actuar con un propósito, para pensar con racionalidad y para comunicarse con el entorno. “El núcleo de la inteligencia son las capacidades mentales generales, que actúan en el terreno de razonamiento, la solución de problemas, el conocimiento, la memoria y la debida adaptación al propio entorno.” (COON, 2011: 304)

Por lo tanto, al análisis de la inteligencia se lo asocia a tres modelos principales que se relacionan entre sí; estas teorías servirán para el proceso de investigación del comportamiento del personal de una empresa, en donde a partir de ellos se puede conocer a ciencia cierta qué estrategias aplicar dentro del proceso de capacitación.

Teorías Biológicas

Se estudia a la inteligencia a partir del proceso entre el sistema nervioso, la transmisión de información en la corteza cerebral y la actividad que se produce en cada uno de ellos; así se concluye que la inteligencia es el resultado de la actuación y actividad del cerebro, y su potencial está en la manera cómo la información se transmite a través de él.

Toda capacidad cognitiva de una persona permanece en su cerebro, el ser humano interacciona con su medio en un entorno social⁸, aún así un comportamiento siempre se evaluará por medio del impacto social que tenga.

Teorías Cognitivas

La razón de su estudio es encontrar la funcionalidad y funcionamiento de la inteligencia, cuál es su dinámica, el proceso mental y cognitivo del comportamiento humano y cuáles son las principales estrategias cognitivas que más se notan presentes entre los seres humanos.

“Por lo tanto busca identificar y comprender los procesos cerebrales subyacentes a la inteligencia, por lo que resulta fundamental la aplicación del paradigma del procesamiento de la información”.⁹

Teorías Factoriales

Su principal estudio es la estructura de la inteligencia, busca identificar las dimensiones y propiedades que hay que tomar en cuenta en el comportamiento inteligente que muestran las personas ante cualquier situación.

3.3 Aptitudes, habilidades y destrezas de la persona

“La Aptitud es una característica cognitiva que indica la capacidad potencial para aprender y manejar ciertos conceptos, habilidades o destrezas”. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 197)

⁸ Circunstancia de gran importancia que no es muy tomada en cuenta por las teorías.

⁹ Estas teorías resultan muy útiles para comprender los procesos básicos del pensamiento inteligente, pero su impacto a nivel práctico, sobre todo en la Psicología del Trabajo, es muy limitado. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 196)

La habilidad se asocia siempre con el rendimiento en una amplia gama de tareas, son complejas, y se refieren a tareas cognitivas o sociales.

Resulta por tanto sencillo diferenciar una habilidad de una aptitud, al referirse las primeras capacidades reales o expresadas y las segundas, como se ha visto, a potencialidades de aprendizaje. También es posible establecer las diferencias con las destrezas, pues estas últimas siempre se refieren a tareas muy específicas de naturaleza física y motora. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 198)

Fig. 8 Habilidades y Destrezas



Fuente: Fleishman y Quaintance (1984), Alcover de la Hera, *Introducción a la Psicología del Trabajo*

3.4 Rendimiento laboral

Las actividades que rige el entorno laboral y las tareas que realiza el personal constantemente mide el nivel de rendimiento del trabajo laboral, este siempre trabajará en función del objeto de la conducta del trabajador, para ello se evalúa a partir de dos

partes, la tarea y su función, definiéndolo así la actividad de la tarea es la más importante para el resultado de la productividad del trabajador.

La capacidad conectada con la inteligencia en general determina el éxito de un buen empleado. El rendimiento, la razón y la aptitud son elementos básicos para determinar la productividad del trabajador dentro de la organización. Las aptitudes específicas son considerables para establecer la capacidad mental general.

3.5 La personalidad y los rasgos personales

Las personalidades son rasgos netamente diferenciales, se los considera como actitudes o tipos de actos que realizan cotidianamente las personas, tanto como el término personalidad y rasgos personales se utilizan para dar razón de muchos de los comportamientos habituales del ser humano.

La personalidad es el patrón único del pensamiento, las emociones y la conducta de una persona a largo plazo. Se refiere a una mezcla especial de talentos, valores, esperanzas, amores, odios y hábitos que hacen que cada uno de nosotros sea una persona única. (COON, 2011: 389)

En el ámbito social y psicológico que mantiene el ser humano en la sociedad, la personalidad se enfrenta a diferentes cambios, entendida como una dimensión extensa, que influye en las relaciones y conductas personales, esto involucra a que en relación a ello se inflencie y dependa de ello el ambiente y comportamiento organizacional de la persona dentro de una empresa.

3.6 Los rasgos personales en contextos laborales

Los rasgos personales se han relacionado con los elementos característicos del contexto laboral, que es el rendimiento ligado con la personalidad del individuo.

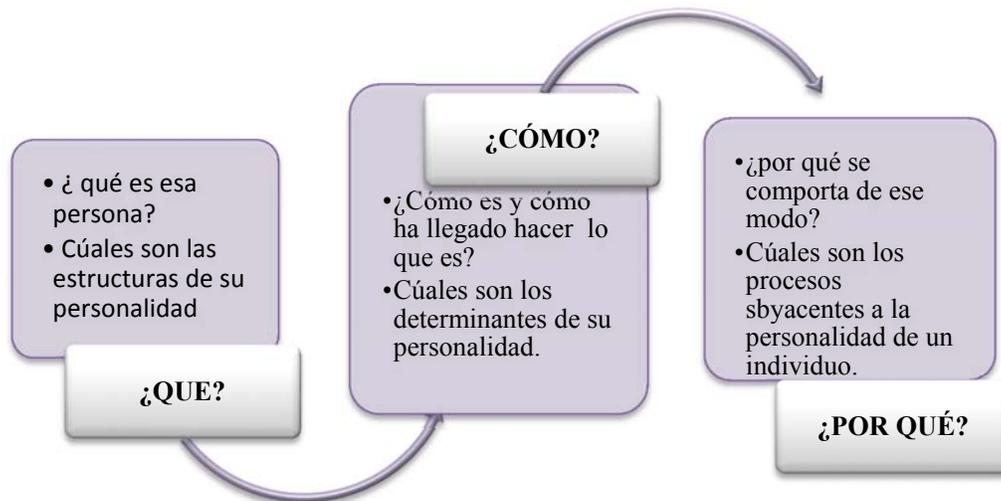
En muchas de las empresas, el rasgo o personalidad del individuo interfiere con el trabajo o tarea que realiza, por tal razón el Departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta el comportamiento y estudio psicológico de cada trabajador, para adecuarlo a las tareas correspondientes a cada uno de ellos. Las personalidades son el punto principal del talento humano así, con un adecuado manejo organizacional, se contribuirá para el mejoramiento del rendimiento interno de la empresa.

“La inteligencia y aptitudes como rasgos de personalidad son buenos predictores de los resultados laborales, utilizados conjuntamente mejoran considerablemente su validez, algo que puede considerarse como lógico si se considera que ambos tipos de variables no correlacionan entre sí”. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 210)

En referencia a la Psicología del trabajo se explican a continuación las teorías más importantes en relación con la personalidad del ser humano:

3.7 Los modelos básicos de la personalidad

Dentro de las teorías de la personalidad hay que responder a tres preguntas fundamentales: el ¿qué? ¿cómo? y el ¿por qué?. Estas preguntas se las enfocará de la siguiente manera:



Fuente: Alcover de la Hera, *Introducción a la Psicología del Trabajo*, 2004.

Expuestas las principales preguntas, estas se las relacionan con tres tipos de enfoques con respecto a la personalidad del ser humano:

Enfoque Experimental: Estudia la manipulación de variables con el fin de obtener relaciones generales entre el comportamiento habitual y posibles efectos del aprendizaje o rendimiento. Es decir, pone énfasis en leyes generales, no en diferencias individuales.

Enfoque Situacionista: Estudia las relaciones entre estímulos y respuestas desde el punto de vista del contexto o ambiente. El origen de la conducta se encuentra básicamente en factores externos, lo que implica que esta no sea estable, sino que varíe en función de las situaciones.

Enfoque Correlacional: Implica el uso de estadísticos para establecer asociaciones entre conjuntos de medidas.¹⁰

El Modelo de los Tres Superfactores de Eysenck

Las bases biológicas y los factores hereditarios actúan fuertemente sobre los rasgos de personalidad del ser humano.¹¹

Existen tres principales factores:

Psicoticismo: Su característica principal son las personas con bastante hostilidad, agresión, frías, que se comportan extravagantes ante los demás y se tornan despreocupadas.

Extraversión: Sus rasgos suelen ser más sociables, con vitalidad, pero así mismo muestran rasgos de despreocupación. Describe comportamientos que necesitan de muchas relaciones de amistad, sociales y afectivas.

Neuroticismo: Sus rasgos son la ansiedad, las tendencias depresivas, los sentimientos de culpa, baja autoestima, timidez, tristeza. Describe comportamientos de cambios frecuente de humor y preocupación, reacciones muy emotivas y fuertes a los estímulos.

¹⁰ *Introducción a la Psicología del Trabajo*, Alcover de la Hera et al., 2004: 205

¹¹ H.J. Eysenck fue uno de los más importantes investigadores en el área de personalidad, por lo cual expuso las tres dimensiones o superfactores bipolares.

Fig. 9 El Modelo de las Tres Dimensiones de Personalidad

| FACTORES PRIMARIOS | FACTORES SECUNDARIOS | | | |
|--------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|
| PSICOTICISMO | Agresividad | Orientación a logros | Búsqueda de sensaciones | Masculinidad |
| | Firmeza | Manipulación | Dogmatismo | |
| EXTRAVERSIÓN | Actividad | Asunción de riesgos | Expresividad | Falta de Responsabilidad |
| | Sociabilidad | Impulsividad | Falta de reflexión | |
| NEUROTICISMO | Baja autoestima | Ansiedad | Falta de autonomía | Culpabilidad |
| | Infelicidad | Obsesión | Hipocondría | |

Fuente: Eysenck (1970), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

3.8 Valores y actitudes hacia el trabajo

El trabajo, sin duda, es uno de los elementos más importantes de la actividad económica del ser humano; sin embargo, el trabajo cumple con una serie de funciones importantes, además de la económica: el poder de desarrollarse como persona e incluirse en un ambiente nuevo y social; sirve como una fuente de identidad, obligación social y como factor para una estrecha relación social con las demás personas, en torno a nuevas realidades, gracias al resultado que va obteniendo por el proceso continuo de realizar diferentes actividades laborales.

El trabajo no solo posee un carácter instrumental, sino que también cuenta con un componente intrínseco.¹²

El término trabajo se lo puede relacionar con la rentabilidad, la eficacia, la productividad, la competitividad, el beneficio, etc.

El concepto e idea de trabajo puede ser analizado a través de sus distintas perspectivas:

Significado del trabajo y motivación laboral

La motivación laboral se da solo cuando la información o el significado del trabajo que se realiza es en cierta medida gratificante o es interpretado positivamente.

Significado del trabajo y experiencias laborales

El resultado que obtienen las personas lo atribuyen a sus experiencias laborales, de manera que son estas las que influyen sobre las actitudes y los valores laborales, la forma de pensar e incluso la personalidad.

Las personas se convierten en lo que hacen, de modo que un trabajo sin contenido producirá trabajadores que se sienten inutilizados y que perciben que su actividad es inútil; y a la inversa, un trabajo rico en contenido y que permite a la persona emplear sus conocimientos y habilidades, provocará una sensación de plenitud y permitirá atribuir un significado a lo que hace. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 273)

¹² Las personas piensan que transmiten a sus miembros el valor del trabajo como fuente de identidad y como forma de obligación social.

Fig. 10 Funciones Psicosociales del Trabajo.



Fuente: Blanch (1996), Salanova, Peiró y Prieto (1993)

y Salanova, Gracia y Peiró (1996), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

3.9 Valores humanos y valores culturales, dentro del contexto laboral.

Los valores constituyen uno de los elementos más importantes para la explicación del comportamiento humano.

Un valor es una creencia relacionada con fines deseables o con formas de comportamiento que trasciende las situaciones específicas, que orienta la selección o evaluación de comportamientos, personas, acontecimientos y que se ordena por su importancia relativa con respecto a otros valores para formar un sistema de prioridades. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 278)

Dentro de los valores se encuentran las necesidades organizacionales, grupales e individuales, siendo así que el proceso de socialización y el desarrollo cognitivo de las personas como las necesidades llegan a transformarse en valores.

A los valores se los considera como metas deseables y transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social.¹³

Los valores como metas sirven a los intereses de alguna entidad social; que pueden motivar la acción; dándole dirección e intensidad; funcionan como criterios para juzgar y justificar la acción; y se adquieren a través de la socialización en los valores del grupo dominante, como a través de la experiencia personal de aprendizaje. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 279)

¹³ Dan sentido a una entidad social como puede ser una organización.

Fig. 11 Tipos Motivacionales de Valores Humanos

| DEFINICIÓN DEL VALOR | EJEMPLOS DE VALORES | FUENTES |
|--|---|----------------------------------|
| Poder: Estatus social sobre personas y recursos. | Poder social. Autoridad. Riqueza | Interacción. Grupo. |
| Logro: Éxito personal mediante la demostración de competencia según criterios sociales. | Exitoso. Capaz. Ambicioso. Influyente. | Interacción. Grupo. |
| Hedonismo: Placer y gratificación sensual para uno mismo. | Placer. Disfrute de la Vida. | Organismo. |
| Estimulación: Entusiasmo, novedad y retos vitales. | Atrevido. Vida variada/excitante. | Organismo. |
| Autodirección: Pensamiento independiente y elección de la acción, creatividad, exploración. | Creatividad. Curiosidad. Elección propia de metas. Libertad. | Organismo. Interacción. |
| Universalismo: Comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza. | Tolerancia. Justicia Social. Igualdad. Protección del medio ambiente. Paz en el mundo. | Grupo. Organismo. |
| Benevolencia: Preservación e intensificación del bienestar de las personas con las que uno está en contacto personal frecuente. | Ayuda. Honestidad. Lealtad. Responsabilidad. | Organismo. Interacción. Grupo |
| Tradicición: Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que proporciona la cultura tradicional o la religión. | Humildad. Devoción. Aceptación del lugar y la parte en la vida. | Grupo. |
| Conformidad: Restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que pudiesen molestar o herir a otros y violar expectativas o normas sociales. | Cortesía. Obediencia. Honra a los padres y mayores. | Interacción. Grupo. |
| Seguridad: Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo. | Seguridad familiar y nacional. Orden social. Limpieza. | Org. Inter. Grupo. |

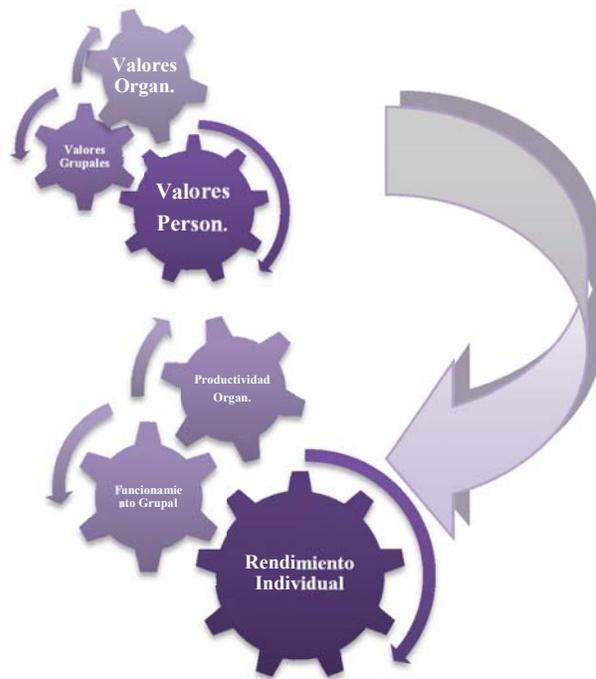
Fuente: Schwartz (2001), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

3.10 Valores organizacionales

Los valores son el reflejo de la experiencia, de lo que se ha ido construyendo a través de del desarrollo de proceso cultural y social del ser humano; los valores organizacionales expresan la filosofía de una empresa o una organización, se desarrollan en interacción con las necesidades y exigencias internas y externas de la organización.¹⁴

Los valores, como base sustancial de la cultura, sirven para dar respuesta o solución a tareas, situaciones o problemas nuevos a los que se enfrenta la organización, o dicho de otro modo, representan creencias o convicciones colectivas de que una determinada solución es adecuada. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 286)

Fig. 12 Modelo de Valores Relacionados con el Trabajo y Conducta



Fuente: Sagie y Koslowsky (1998), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

¹⁴ Los valores organizacionales pueden ser definidos como metas deseables que orientan la vida de los miembros de un departamento o por los que forman parte de una misma categoría profesional.

3.11 Objetivos del trabajo

El ser humano, dentro de su perspectiva laboral, persigue cuatro objetivos específicos:

Expresivos: Se refiere al interés en el trabajo que se realiza, la autonomía y responsabilidad que se otorga al mismo.

Económicos: Se refiere al aporte económico que percibe el empleado, relacionado también con la seguridad en el empleo.

Bienestar Laboral: Objetivos relacionados con el confort, satisfacción laboral, horas de trabajo y las condiciones físicas de los empleados.

Aprendizaje: Se refiere a los beneficios y oportunidades que se ofrece en la empresa.

3.12 Satisfacción laboral

Dentro del análisis de lo que significa satisfacción laboral hay que tomar en cuenta que este término implica muchos elementos que influyen sobre la implicación del comportamiento organizacional y cómo este se ve afectado internamente.

La satisfacción laboral es el motor principal de una empresa, de ella depende que sus trabajadores se sientan a gusto, interesados y cómodos en el ambiente en el que trabajan, no siempre un trabajador feliz demuestra un rendimiento alto en sus tareas, esto quiere decir que la satisfacción laboral no depende ni del rendimiento, ni de la productividad, depende más de cómo las autoridades o departamentos encargados del personal, están trabajando para que esta satisfacción sea altamente motivadora. ¿Qué estrategias están buscando?, ¿Las capacitaciones están siendo bien encaminadas hacia la

meta que quieren obtener? Éstas dos preguntas se deben tomar en cuenta para saber cómo afrontar esta realidad, que se ve afectada en el personal de una empresa; una buena satisfacción laboral depende mucho de buenas capacitaciones , de cómo se esté incentivando al personal dentro de las actividades prácticas y recreativas de involucramiento con relación a tareas de la empresa, qué es lo que ellos deben conocer; las estrategias deben ser nuevas, variables y que logren metas alcanzables, donde se proyecte una calidad de vida laboral, ya que sin duda el trabajo y su entorno produce un impacto en la salud mental y en las relaciones laborales así como familiares del trabajador.¹⁵

Para algunos autores como Bravo, Peiró y Rodríguez es difícil dar un concepto claro de satisfacción laboral por lo que desde un enfoque más amplio han llegado a considerar que:

Se define a la satisfacción laboral como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 298)

A partir de este análisis se puede identificar varios elementos que influyen para que las personas valoren su trabajo de manera positiva o negativa:

¹⁵ *Psicología Industrial*, Froank Landy, Jeffrey M. Conte, 2005: 379

Fig. 13 Principales Facetas de la Satisfacción Laboral

| | |
|--|------------------------------------|
| Apreciación | Retribuciones |
| Comunicación | Desarrollo Personal |
| Compañeros de Trabajo | Oportunidades de Promoción |
| Beneficios Complementarios | Reconocimiento |
| Condiciones de Trabajo | Seguridad en el Empleo |
| Características del Trabajo | Características de la Supervisión |
| Políticas y Prácticas Organizacionales | Características de la Organización |

Fuente: Spector (1997), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

Las Estrategias motivacionales, así como un buen manejo de los valores organizacionales, desempeñan un importante papel en las estabilidades del entorno laboral, tomando en cuenta que pueden existir o no agentes que de una u otra manera afecten directa o indirectamente la satisfacción laboral interna; a estos ya se los categoriza externos, pero sin embargo de ellos depende que la productividad del personal y atención a sus clientes no se vea afectada.

3.13 El desarrollo personal: El aprendizaje

“El aprendizaje es la actividad mental por medio de la cual el conocimiento y la habilidad, los hábitos, actitudes e ideales son adquiridos, retenidos y utilizados, originando progresiva aceptación y modificaciones de la conducta”. (HERRERA, 2008: 182)

La experiencia es el elemento principal del aprendizaje, las capacidades y conocimientos que el trabajador pueda proyectar permitirá un avance en la construcción de nuevos procesos y proyectos dentro de la empresa.

La ejecución de nuevas tareas permiten que el aprendizaje avance conjuntamente con los conocimientos que haya adquirido la persona, con ello los trabajadores comenzarán a ejecutar una conducta nueva y serán capaces de afrontar situaciones que antes no podían manejar, especialmente la resolución de problemas con determinados clientes y cómo manejarlos con la debida calidad de atención. Por tanto, los cambios observables en la conducta son tomados como indicadores del aprendizaje. Es posible identificar estos factores de aprendizaje dentro de los comportamientos del trabajador y dentro de su nivel de capacidades; así, cuando el elemento clave, que es la productividad, sea influenciada por estos conocimientos adquiridos, el resultado se habrá logrado con éxito y se podrá observar claramente sobre la calidad y empeño que el trabajador dedique a su trabajo.

3.14 Teorías del aprendizaje social

El ritmo de aprendizaje irá de la mano con el alto nivel de motivación que se le otorgue al personal de la empresa, y la fuente más rápida para que la información haya sido captada será por medio del aprendizaje por observación.

“El aprendizaje por observación se refiere a aquellas situaciones en las que se adquiere una nueva conducta o conocimiento tras observar el comportamiento de otra persona, en lugar de experimentarlo directamente”. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 342)

Para que el conocimiento sea adquirido es necesario que ocurran una serie de condiciones como:

Procesos Atencionales: Para que el modelo de conducta sea observado en la otra persona y sea aprendido es necesaria la suficiente atención por parte de la persona y

captación de la persona como para ser procesada. La captación de la atención depende de distintos criterios, el valor funcional y la expectativa de beneficios futuros.

Procesos de Retención: La memoria es uno de los procesos que forman de gran importancia en el aprendizaje por observación.

Procesos de Producción: Se refiere a la necesidad de que a partir de la información almacenada la persona sea capaz de reproducir la conducta observada.

Procesos Motivacionales: Para que sea puesta en práctica la conducta es de vital importancia la presencia de la motivación.¹⁶

3.15 El aprendizaje en contextos laborales

Como se anuncio anteriormente, el trabajo implica la realización de un proceso de actividades, tareas, funciones y determinados roles. Para este desarrollo se supone la adquisición de conocimientos y la aplicación de habilidades, así como de valores lo cual permitirá una nueva construcción de la cultura organizacional convirtiendo los contextos laborales en escenarios de aprendizaje.

Los proyectos estratégicos y las acciones de cambio interno que debe buscar la empresa deben incrementar los procesos de aprendizaje, cuya gestión debe estar integrada con nuevas estrategias de comunicación. Uno de los puntos claves es la formación y proceso de cambio del empleado, de manera que se muestre una dirección

¹⁶ *Introducción a la Psicología del Trabajo*, ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 343

en donde se apliquen los conocimientos, las habilidades o las actitudes en la aplicación de la consecución de metas y objetivos.

3.16 El desarrollo personal

Dentro de las capacitaciones estratégicas que se apliquen en la gestión de cambio de la empresa, se debe buscar que dichas actividades y experiencias que el empleado obtenga las aplique dentro del contexto interno de la organización; cada uno de estos procesos debe ser la base principal de lo que se denominará aprendizaje y puedan desarrollarse en la formación del mismo como desarrollo individual.

El estudio de la formación de habilidades, desarrollo de procesos, habilidades y capacidades resultarán de gran importancia para poder analizar el proceso continuo con que las nuevas capacitaciones se vayan a dirigir a los empleados de la empresa, tomando como fundamento estrategias diferentes para cada tipo de roles.

CAPÍTULO IV

El desarrollo de talento organizacional del personal, se lo debe estudiar detenidamente para ello involucra responder a varias preguntas fundamentales ¿Qué se necesita hacer para obtener resultados específicos y cuáles son las pautas para comenzar a dar al personal de la empresa nuevas capacitaciones y cursos de motivación? ¿Para la resolución de problemas cómo se debe gestionar el conflicto? ¿Cuál es el foco y fuente de conflicto que genera los problemas?

4. APLICACIÓN Y DESARROLLO

4.1 Gestión del conflicto

Para toda resolución de problemas se necesita conocer cuál es su origen. Se debe tomar en cuenta que un problema siempre generará un conflicto, con ello, esta investigación dará paso a una breve introducción sobre lo qué es y qué puede generar un conflicto dentro de los contextos laborales.

El término conflicto se lo asocia con combate, lucha, pelea, que se sitúa en un plano que genera rechazo dentro de las organizaciones.

De hecho, la definición de conflicto es muy amplia. La mayoría de estudios han formulado perspectivas diferentes acerca de lo qué es y lo qué genera.

Se han planteado dos perspectivas del conflicto: la sociológica y la psicosocial.

Desde la perspectiva sociológica, se entiende al conflicto como el motor principal de la sociedad.¹⁷

“La otra perspectiva es la psicosocial, que se entiende al conflicto como un asunto entre dos entidades sociales. Así, se pueden identificar conflictos entre individuos, entre individuos y grupos, o viceversa”. (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004: 421)

Como una definición referencial, W. Thomas formuló que: “El conflicto es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”. (THOMAS, 1992: 653)

El conflicto en sus diversas manifestaciones es una constante de la sociedad. Es muy frecuente que en las empresas descuiden la gestión de verificar y resolver los diversos tipos de conflicto que se estén dando dentro de ella, y que las autoridades no se involucren en crear nuevas soluciones a conflictos manifiestos, ya sean estos interpersonales o colectivos, siendo así que descuidan la facultad de trabajar en un ambiente estable.

El conflicto estimula la actividad en general, estimula el interés y la curiosidad, obliga a prestar atención a los aspectos afectados por el mismo. Además de la oportunidad de poner en práctica habilidades y conocimientos que en circunstancias normales permanecen en un segundo plano.

Un conflicto siempre será un indicador de algún tipo de aspecto disfuncional dentro de la empresa. La atención en el problema que se genere es el primer paso para

¹⁷ Desde la sociología ha habido dos grandes perspectivas del conflicto, una marxista en donde defienden que el conflicto es el motor de la historia, donde se formula que toda la historia ha sido la historia de la lucha de clases, y la otra perspectiva es la funcionalista donde el conflicto es un factor disfuncional que revela un desequilibrio, puntual, del sistema.

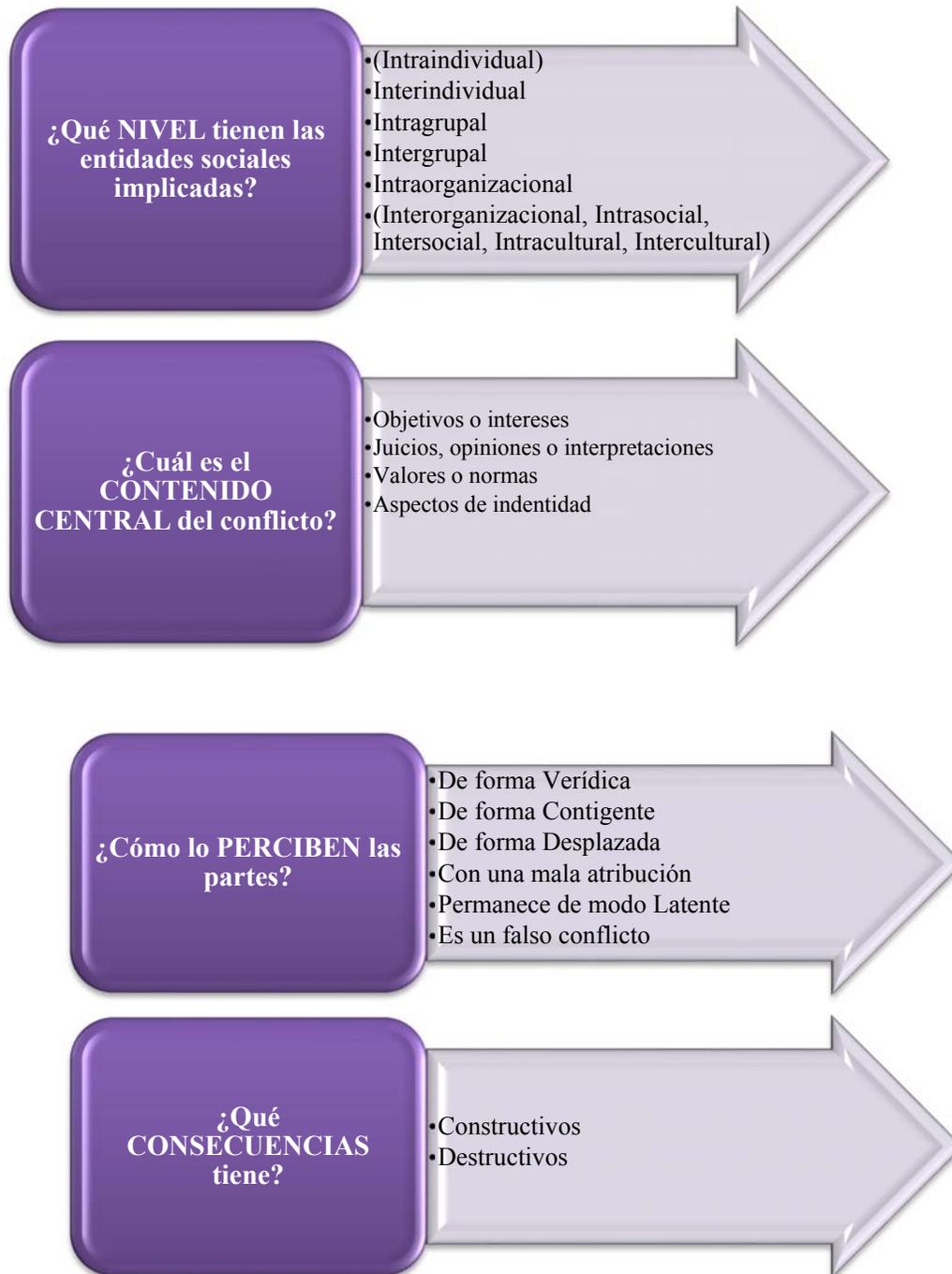
poder cambiar, para ello hay que plantear cuál es el problema que se está generando internamente, esto incrementará la capacidad de innovación y promoverá un proceso de comunicación, que es el punto principal que se quiere lograr dentro de la empresa.

Puede producir cualquier bloqueo de las actividades que se realicen, por esa razón el planteamiento es el de tratar de aprovechar en la mayor medida posible los aspectos funcionales del mismo y minimizar sus consecuencias negativas, es decir, gestionar o manejar el conflicto.

4.2 Los tipos de conflicto

Ante cualquier conflicto habrá un nivel manifiesto; esto se evaluará a través de cuatro bases, en las cuales el conflicto se proyecta, a nivel organizacional y para ello las más visibles son: el nivel, el contenido central, lo que perciben y cuáles son las consecuencias.

Fig. 14 Tipologías básicas de conflicto



Fuente: Alcover de la Hera (1994), *Introducción a la Psicología del Trabajo*

4.3 Diagnóstico del conflicto interno de la Corporación Favorita C.A

Dentro de La Corporación Favorita C.A existen diferentes tipos de intereses y desacuerdos internos, que generan que los empleados tengan muy baja tolerancia para el acuerdo entre actividades o proyectos que los directivos quieran realizar; por este motivo se producen resultados disfuncionales. Estos incluyen conflictos de personalidad y argumentos sobre cosas que no son del total agrado de los trabajadores y empleados.

Para analizar el nivel de conflicto dentro de la Corporación Favorita se realizó, en el local Megamaxi de El Condado, 50 encuestas con ocho preguntas a cada empleado, distribuyendo las encuestas al distinto personal del área de planta, ventas y cajas.

El enfoque principal de la encuesta fue preguntar al empleado cuáles son sus fortalezas y debilidades dentro de la organización, determinar qué necesidades laborales requieren, establecer si la empresa brinda a su personal capacitaciones constantes, cursos de productividad laboral, y proyectos motivacionales.¹⁸

Las preguntas de las encuestas se las realizó de la siguiente manera: las dos primeras interrogantes fueron en torno a la satisfacción laboral de los empleados; la tercera, cuarta y quinta preguntas correspondieron a la labor de la organización en proveer capacitaciones a su personal; se les preguntó si han recibido capacitación alguna por parte de la empresa, si la información que fue transmitida en alguna de ellas ha sido clara y precisa, y si la Corporación se preocupa por brindarle capacitaciones constantes en el transcurso de su labor para mejorar sus conocimientos y actividades en las que se desempeña.

¹⁸ La Encuesta ofrece la ventaja de evaluar el desempeño y satisfacción de los empleados de una empresa.

Las últimas tres preguntas se las realizó para saber si el empleado cree que las capacitaciones que realiza la empresa deben mejorar para brindar mayor recreación en las dinámicas que se realice, fomentar la unión de grupo y mejorar en las estrategias motivacionales.

Preguntas de las Encuestas:

1. ¿Cree que sus habilidades y destrezas van de acuerdo con el trabajo que Ud. realiza dentro de la empresa?
2. ¿Se siente a gusto con el trabajo y las actividades que Ud. realiza?
3. ¿Ha recibido Ud. algún tipo de capacitación por parte de la empresa?
¿Cuántos? Ninguno
4. ¿En las capacitaciones que Ud. ha recibido, la información transmitida ha sido clara y precisa?
5. ¿La empresa se preocupa por brindarle capacitaciones constantes para mejorar sus conocimientos y habilidades en las actividades que realiza?
6. ¿Cree que se deberían de mejorar las dinámicas y actividades que se realizan en las capacitaciones internas de la empresa?
7. ¿Cree que debe existir mayor motivación laboral, dinámicas recreativas, cursos y capacitaciones más prácticas por parte del Departamento de Personal?
8. ¿Ud. cree que la empresa se preocupa por el bienestar, estabilidad y buen desempeño de sus empleados?.

Como resultado del análisis de las encuestas, se obtuvo lo siguiente:

PERSONAL DE PLANTA

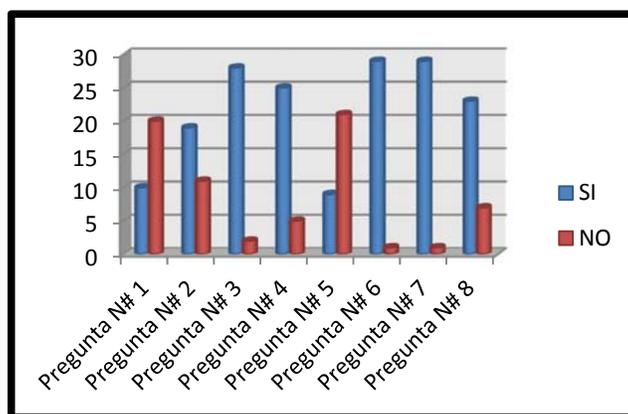
Cuadro de Estadística de Resultados #1

Local: Megamaxi El Condado

Número de Empleados del local: 180 según último censo de personal.

Ciudad: Quito

Resultados de Preguntas:



Análisis

Las encuestas realizadas en el local Megamaxi El Condado, permitió un análisis más preciso de las estadísticas que se querían obtener, se realizó 30 encuestas distribuyéndolas entre el personal de las distintas áreas dentro del personal de planta que son: área de legumbres, área de lácteos, área de carnes y embutidos, percheros y empacadores, dentro de esta área, trabajan conjuntamente cinco empleados más que forman parte del personal con discapacidad, se integraron a la empresa a partir del 2009 gracias a la ley de inclusión laboral de personas con discapacidad, ellos se dedican

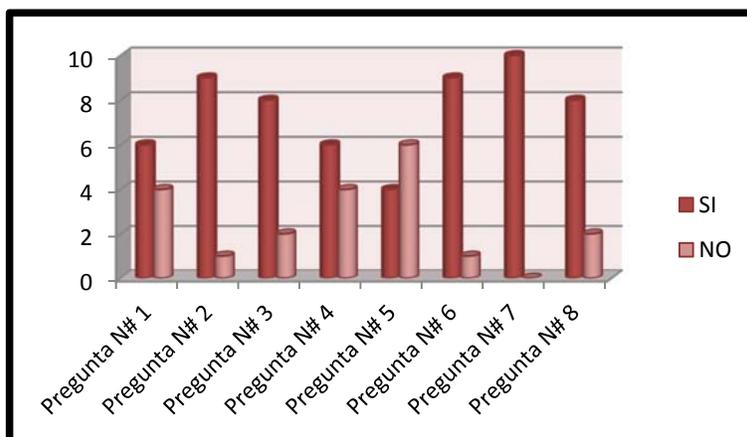
actividades distintas y simples que van acuerdo a las funciones que ellos sean capaces de realizar, esto permite integrarlos como familia de la empresa. La edad promedio de los empleados de planta es de 25 a 55 años. La mayoría de ellos llevan trabajando entre cuatro y 20 años en la empresa; son, entre todas las demás áreas, el personal que más antigüedad y tiempo de trabajo tienen en la empresa.

Según las preguntas se obtuvo como resultado, en la primera pregunta el 90% de los empleados opinan que sus habilidades, destrezas y conocimientos no van de acuerdo con el trabajo y actividades que realizan; el otro 10% sí están conformes con que sus habilidades van de acuerdo con el trabajo que realizan. En la segunda pregunta, el 89% afirmó que está a gusto con el ambiente laboral interno y con las actividades que realizan diariamente, mientras que el 11% afirmó que no se sienten satisfechos con su labor que realizan en la empresa.

Con respecto a la tercera pregunta, el 98% de los empleados respondieron que han recibido de tres a seis cursos de capacitación al año. En la cuarta pregunta, el 95% afirmó que la información que se les transmite en las capacitaciones es clara y precisa. En la quinta pregunta el 91% de los empleados respondió que no tienen cursos constantes que refuercen sus conocimientos e inclusive cursos de capacitación en donde los motiven dentro del entorno laboral. En las últimas tres preguntas correspondientes a la satisfacción laboral, el 99% de los empleados contestó que necesitan mayor motivación, donde la empresa enfatice en nuevas técnicas de capacitación.

PERSONAL DE VENTAS

Cuadro de Estadística de Resultados #2



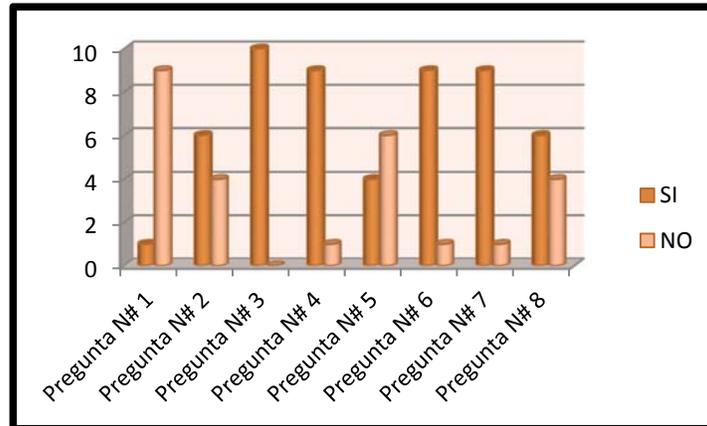
Análisis:

La edad promedio de los empleados de ventas es de 20 a 40 años. La mayoría de ellos llevan trabajando entre dos y cinco años en la empresa. Se realizó diez encuestas distribuidas entre el personal de ventas, y se obtuvo como resultado que, a comparación del personal de planta, el 90% los empleados de ventas sí se sienten a gusto con el trabajo que realizan; de igual forma respondió, el 60% de los empleados que sus habilidades, destrezas y conocimientos van de acuerdo con el trabajo que realizan dentro de la empresa.

Con respecto a la tercera pregunta, el 80% de los empleados respondieron que han recibido dos cursos de capacitación al año; de igual forma manifestaron que no tienen cursos constantes y que necesitan mayor motivación laboral y mayor responsabilidad por parte del Departamento de Personal de la empresa.

PERSONAL DE CAJAS

Cuadro de Estadística de Resultados #3



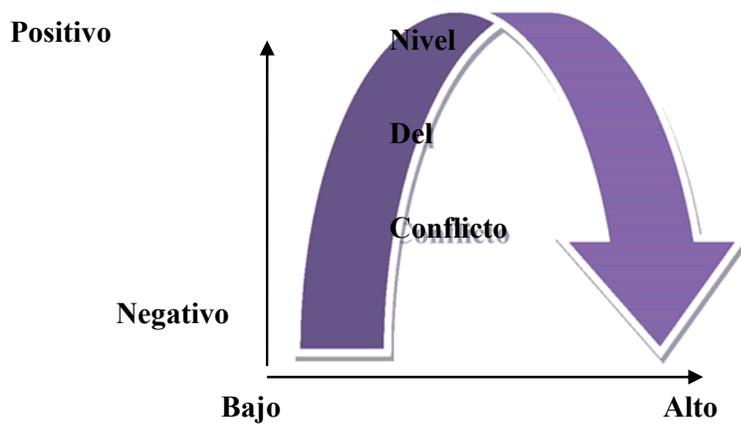
Análisis:

La edad promedio de los empleados de cajas es de 20 a 30 años. La mayoría de ellos llevan trabajando entre uno y cuatro años en la empresa. En esta área, cada año, se renueva el personal, por lo que la mayoría son empleados nuevos en la empresa. Igualmente que al personal de ventas se realizó al personal de cajas diez encuestas y se obtuvo como resultado que el 90% de los empleados opinan que sus habilidades, destrezas y conocimientos no van de acuerdo con el trabajo y actividades que realizan, pero el 60% del personal está a gusto con el ambiente laboral que se mantiene dentro de la empresa.

Los empleados respondieron que han recibido los respectivos cursos de capacitación por ser personal nuevo en la empresa, pero que a partir de ello solo afirmó el 90% que han recibido dos cursos con respecto al año de trabajo. Respondieron, al igual que las otras áreas, que no tienen cursos constantes y que necesitan mayor motivación laboral y capacitaciones por parte de la empresa.

Evaluando los resultados se obtiene que la información obtenida gracias a las encuestas es bastante parejo entre las diferentes áreas, por lo que los conflictos y desacuerdos que se generan dentro del ambiente laboral son por la poca práctica y eficacia en proveer al personal nuevos programas de capacitaciones y cursos constantes, de esta manera se la puede relacionar así:

Fig. 15 Relación entre el nivel de conflicto y resultados organizacionales



Elaborado por: El Autor

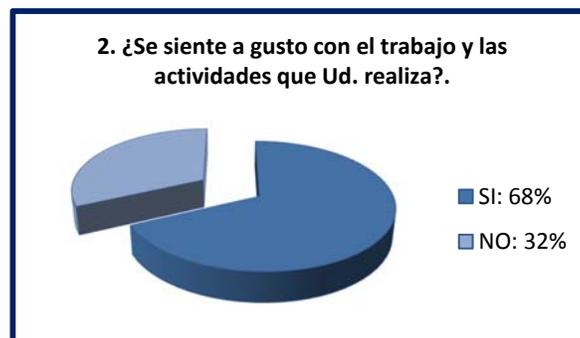
Análisis de las Encuestas

Cuadros de Estadísticas de Resultados Generales #4



Se desarrollo un análisis general de las encuesta realizadas al personal de Megamaxi El Condado, en la primera pregunta, se obtuvo como resultado que el 64% de los empleados indicaron que sus conocimientos, incluyendo cada una de sus competencias profesionales no van de acuerdo con la labor que realizan dentro de la empresa, el otro restante que corresponde al 34% señaló que sí están de acuerdo en que sus habilidades y destrezas van acorde con el trabajo que realizan.

Con respecto a la segunda pregunta:



Se obtuvo como resultado que el 68% de los empleados se sienten a gusto con el trabajo que realizan, y el otro 32% no están totalmente satisfechos.

En la tercera pregunta:



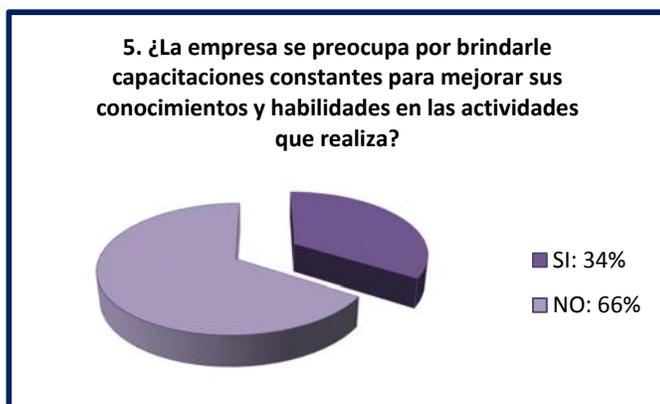
El resultado fue más claro que las dos anteriores, el 92% del personal afirmó que sí ha recibido capacitaciones por parte de la empresa, señalando que la empresa se preocupa por brindarles cursos de capacitación pero no son constantes en ello. El 8% indicó que no ha recibido ninguna capacitación, cabe señalar que este grupo correspondía al personal nuevo en la empresa.

En la cuarta pregunta:



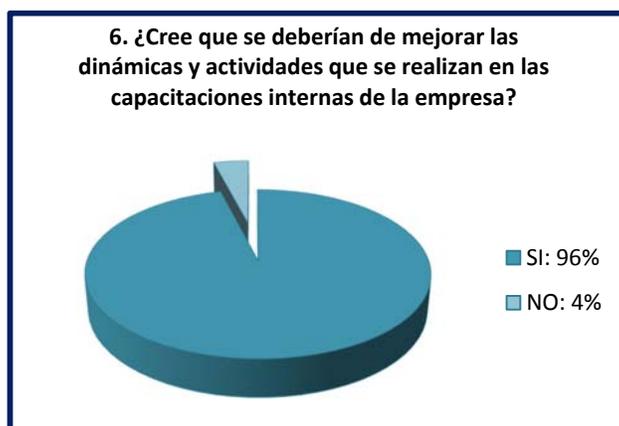
El 80% de los empleados señaló que la información que han recibido mediante los cursos de capacitación sí ha sido clara y precisa, el otro 20% de personal señaló que no.

En la quinta pregunta:



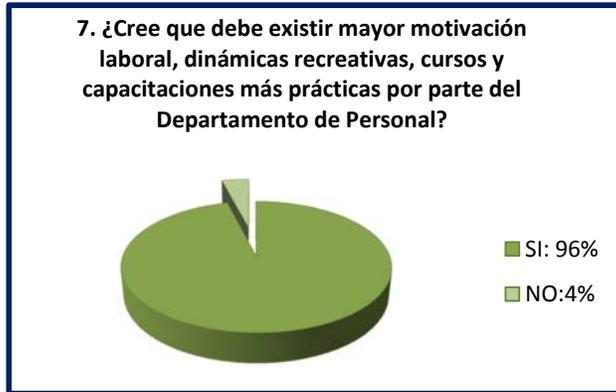
El 68% de los empleados dijo que no tienen capacitaciones constantes que mejoren sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realizan diariamente, el 32% restante del personal señaló que sí tienen cursos constantes.

Con respecto a la sexta pregunta:



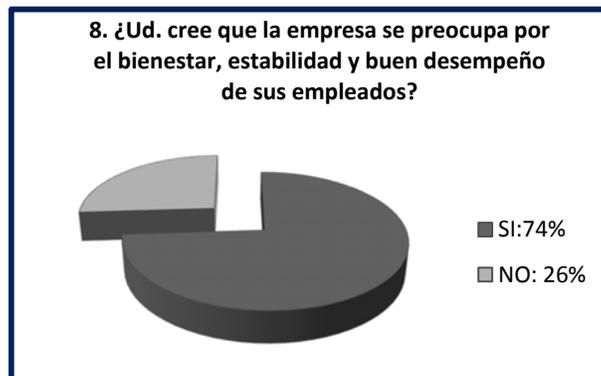
Con un porcentaje alto de 93%, la mayoría del personal respondió que sí se deberían mejorar las dinámicas que se realizan en las capacitaciones, inclusive que deberían mejorar las actividades y técnicas de motivación. El 8% del personal respondió que no se necesita mejorar.

En la séptima pregunta:



De igual forma que la anterior pregunta el 96% del personal afirmó que debe existir mayor responsabilidad y preocupación por parte del Departamento del Personal en brindar mayor motivación, cursos y capacitaciones más prácticas y mayor retroalimentación al empleado ya que ellos son la fuente de conexión con el cliente externo de la empresa. El 4% restante dijo que no.

Finalmente, en la octava pregunta de las encuestas:



El 74% del personal de la empresa indicó que la empresa sí es responsable con sus empleados, se preocupa por su bienestar y estabilidad laboral, pero por otro lado el 26% señaló que no estaba totalmente de acuerdo.

Se demuestra, por lo tanto, según la investigación realizada gracias a la fuente de datos obtenida por encuestas, que el poco nivel de capacitaciones y estrategias de comunicación para los empleados de la empresa generan en ellos un bajo desempeño y falta de habilidades como consecuencia de una mala motivación, que dentro de los pocos cursos que se dan no es totalmente encaminada hacia ellos.

Sin embargo, se debe recalcar que para la Corporación Favorita C.A su pilar fundamental son sus empleados, y gracias a su función y calidad en el trabajo que ofrecen, se encuentra entre una de las mejores empresas del país, reconocida por su función básica que es dar al cliente externo un servicio personalizado, especial, de calidad y eficiente.

Por ello, para que ese servicio crezca aún más tiene que existir mayor responsabilidad internamente, donde la empresa se enfoque en las necesidades de los empleados siendo necesario que el personal sea capacitado y motivado constantemente para brindar un mejor servicio.

Las capacitaciones y cursos motivacionales que se les otorgue a los empleados serán fundamentales para la buena calidad y eficacia en el crecimiento de la organización.¹⁹

4.4 Manejo del Conflicto Interno

El conflicto interpersonal y grupal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional. Puede afectar la condición laboral y a crear desequilibrios entre la

¹⁹ Los programas de motivación deben ser bien evaluados para determinar si pueden perfeccionarse, si se los debe impartir y sí con ello mejora significativamente el desempeño o influye en cambios positivos en el comportamiento del personal. (Kirkpatrick, 2000)

estabilidad laboral y la frustración en las actividades que se realice, todo por los conflictos que existan entre el personal.

La mala interpretación hacia los conflictos radica en buscar soluciones para manejarlos de manera efectiva, así como la falta de confianza en las habilidades personales de cada uno para manejar el ambiente tenso y emocionalmente cargado, típico de la mayor parte de las confrontaciones interpersonales.

Existen varias reglas para el manejo eficaz de los conflictos, llamadas reglas de compromiso y que se las debe tomar en cuenta para la resolución de los mismos:

- Trabajar con más información
- Enfocarse en los hechos
- Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate
- Compartir metas comúnmente acordadas
- Inyectar humor al proceso de decisión
- Mantener una estructura de poder equilibrado
- Resolver asuntos en particular son forzar el consenso

La clave para incrementar el nivel de comodidad del empleado mismo con el conflicto es volverse capaz de manejar todas las formas de disputas interpersonales, tanto conflictos productivos como improductivos.

Los conflictos que radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones entre los empleados, elevan en gran medida un entorno estresante, esto llega a ocasionar que disminuya la confianza en sí mismos y a reducir la participación en la realización de nuevas tareas. El lugar de trabajo se hace menos agradable, lo cual

produce dentro del ambiente laboral, inestabilidad y bajo desempeño en los trabajos diarios del personal de la empresa.

4.5 Programa de Motivación

Es importante que la empresa se ocupe del entrenamiento constante y el apoyo de las necesidades de sus empleados, quienes deben estar involucrados de manera activa en el proceso de capacitación y ajuste de estrategias para asegurar un trabajo laboral motivador. La influencia de las acciones del directivo en la motivación diaria a los trabajadores es de vital importancia. Esto conlleva a que los directivos destinen suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus trabajadores.

Los programas de motivación se deben enfocar en aumentar tanto la satisfacción como la productividad. Un alto énfasis en la satisfacción con bajo énfasis en el desempeño representa una visión irresponsable de la función de la dirección.

“El jefe emite órdenes y los empleados deben seguirlas. Los empleados explotados son empleados infelices, y los empleados infelices pueden buscar empleo con la competencia, por lo que la explotación puede incrementar la productividad en el corto plazo, sus efectos a largo plazo por lo general disminuyen la productividad por el creciente ausentismo, la rotación de empleados y en algunos casos hasta el sabotaje y la violencia”. (WHETTEN & CAMERON, 2005: 304)

4.6 Elementos de un Programa de Motivación

Dentro del programa de campañas de motivación se deben crear programas integradores y motivacionales basados en buscar nuevos talentos dentro del personal, donde puedan generar en ellos, gracias a las nuevas técnicas empleadas, un alto rendimiento y satisfacción personal.

El desempeño conduce a la satisfacción cuando es claro que las recompensas están basadas en el trabajo personal.

Para esto se han propuesto que las dinámicas organizacionales asociadas al desempeño laboral sean asociadas con diferente perspectiva:

Motivación – Desempeño – Resultados Finales – Satisfacción

Como resultado final, el desempeño de las personas es una función tanto de su motivación como de su habilidad. Los empleados deben comenzar su día de labor motivados. El rol del directivo es crear un ambiente de trabajo de apoyo, dinámico.

Los objetivos del personal deben ser encaminados a superar las barreras de bajo rendimiento laboral. La motivación funciona mejor cuando es transmitida a través de mensajes claros, ya sea mediante una comunicación verbal o no verbal.

- Los individuos deben ser tratados por igual, sin diferenciación de roles.
- Los individuos merecen retroalimentación, capacitaciones y motivación oportuna que mejoren el desempeño de su trabajo.

4.7 Planteamiento de nuevas estrategias de comunicación para las campañas de motivación del personal.

Como resultado final del proyecto de investigación, conjuntamente con el sistema de evaluación que se realizó al personal, se presenta a continuación cinco estrategias de comunicación y aplicación de actividades práctico-dinámicas para un nuevo sistema eficaz de capacitación y motivación del personal.

Las estrategias que se vayan a implementar dentro de las capacitaciones se deberán realizar en medida de las necesidades laborales planteadas por los empleados; este método permitirá generar una diferencia competitiva en la empresa y generará un mayor avance productivo y rendimiento laboral en la organización.

Finalmente, se espera que la empresa promueva y aplique estas nuevas estrategias de capacitación para los empleados y que promueva nuevas expectativas entre ellos, lo que incidirá en el rendimiento y la productividad del empleado en su trabajo y con la atención eficaz al cliente.

La gestión eficaz:

Primera Estrategia “Liderar un Cambio Positivo”

La forma característica para gestionar los conflictos se la denomina eficacia. Está propone el logro de objetivos y metas a alcanzar gracias a las propuestas y estrategias que se estén proyectando para un cambio interno en la organización.

Se tiene que tomar en cuenta que la gestión de conflictos dentro de la empresa no puede resultar tan funcional, por lo que habrá que sustituirlas por otros procesos:

Es necesario crear fuentes de estimulación y creatividad, referentes para establecer programas de cambios en el personal de la empresa, como la alta productividad en generar tareas, motivación en crear ideas que mejoren su desempeño, calidad en la atención que brinden, entre otros.

Estos cambios deben generar un comportamiento deseable y debe expresarlo siempre un buen directivo; este cambio organizacional debe comenzar desde sus directivos hasta llegar a expresar a sus empleados.²⁰

“El liderazgo a menudo ha sido descrito como lo que los individuos hacen bajo las condiciones del cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo”. (WHETTEN & CAMERON, 2005: 490)

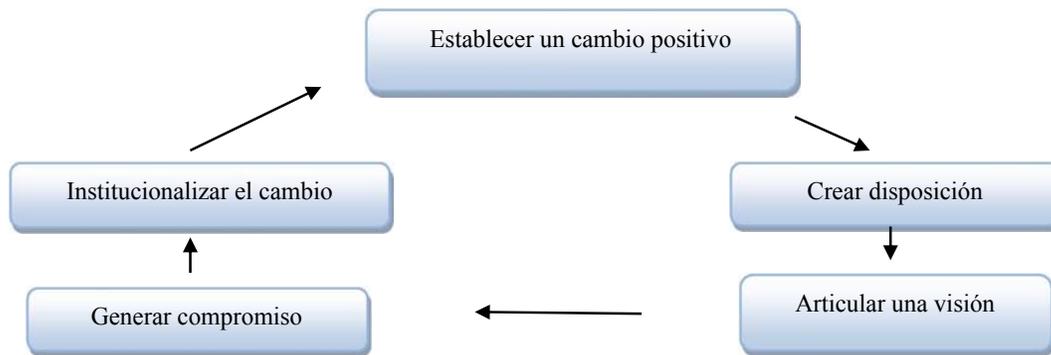
Los líderes o directivos de la empresa deben enfocarse en establecer una dirección, iniciar el cambio y crear algo nuevo. Deben preocuparse de hacer las cosas bien, manteniendo el ambiente laboral estable. Lo primordial para establecer un clima de positivismo es conocer el ambiente y prepararlo, la mayoría de directores lo que hacen es solucionar aquellos aspectos negativos o problemáticos; lo que debe realizar un verdadero líder es enfocarse en el cambio positivo de la organización.

Para establecer ese cambio positivo se deben establecer al menos tres condiciones básicas:

- Redes de energía positiva
- Un clima de gratitud
- Atención a las fortalezas y debilidades

²⁰ “El liderazgo es una de las más importantes influencias para ayudar las organizaciones a desempeñarse bien” (PFEFFER (1998). *Liderazgo Organizacional*)

Fig. 16 Estructura de un cambio positivo



Elaborado por: El Autor

Segunda Estrategia “La Retroalimentación del yo Interno”

La estrategia está en mejorar el positivismo y enfocarse en las fortalezas de los empleados.

La retroalimentación es una técnica para proporcionar a las personas información sobre sus fortalezas y capacidades únicas. La mayoría de personas tienen algunas debilidades. Áreas que no están desarrolladas, donde hay muy poca habilidad. La mayoría de los sistemas de retroalimentación proporcionan información sobre lo que son esas áreas y cómo están en comparación con las capacidades de otras personas.

La retroalimentación acerca de las fortalezas y éxitos produce sentimientos de gratitud y compasión que, a cambio, llevan a estar positivamente energizados. Así mismo, cada factor afecta el desempeño en forma directa, al igual que en combinación con otros factores como es la motivación.

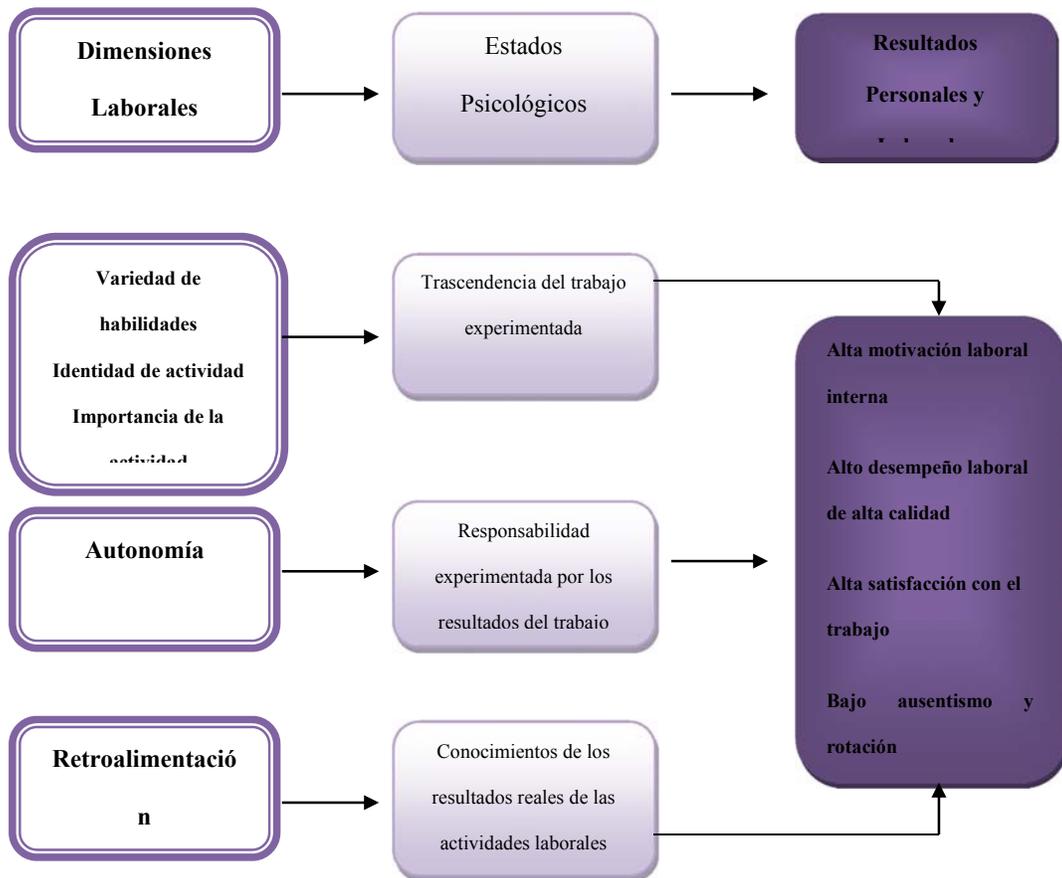
Tercera Estrategia “Motivación de los Trabajadores Mediante el Rediseño del Trabajo”

Rediseñar el trabajo de los empleados dentro de la Corporación involucra manejar correctamente las características de lo que se va hacer, de lo que se va a lograr, de lo que se va a realizar; cada tipo de labor dentro de la Corporación tiene diferentes características, por lo que cada una de ellas hay que relacionarlas con las habilidades e intereses de los trabajadores.

Si se realizara un modelo con dimensiones en particularidad, se podría relacionar que cada trabajador produce varias reacciones psicológicas y que a la vez pueden producir resultados específicos personales y de trabajo.

Hackman y Oldham realizaron un modelo básico con cinco dimensiones centrales laborales que están relacionadas de manera positiva con la satisfacción laboral, entre ellas se encuentran:

Fig. 17 Diseño de trabajos altamente motivadores



Fuente: Hackman J.R, Oldham G.R (1980), *Desarrollo de Habilidades Directivas*.

El proceso de retroalimentación y capacitación motivacional está en las manos de cada uno de los administradores de los locales, pero más aún está en el manejo de cómo lo realice el Departamento del Personal. La retroalimentación que reciban los empleados será el resultado de cuán bien realizaron sus trabajos, el conocimiento de los resultados permitirá a los trabajadores a entender los beneficios de los que están desempeñando.

La productividad y mejoramiento de desempeño puede mejorarse mediante el incremento de su contacto con los clientes o mediante la retroalimentación de cómo sus trabajos se ajustan y contribuyen a la operación general de la Corporación.

Al dar realce a las dimensiones centrales del trabajo e incrementar las etapas psicológicas críticas, la realización laboral de los empleados también aumenta. La realización laboral (alta motivación laboral interna) está asociada a otros resultados valorados por la dirección. Estos incluyen el desempeño laboral de alta calidad, alta satisfacción del empleado con su trabajo y bajo ausentismo y rotación. Los empleados que tienen trabajos bien diseñados los disfrutan debido a que están satisfechos intrínsecamente. (WHETTEN & CAMERON, 2005: 316)

Para este rediseño motivacional, dentro de la organización laboral de los empleados de la Corporación Favorita C.A, se debe priorizar lo que desea el personal, con ello se puede ayudar combinando actividades, esta asignación vuelve más significativo el trabajo, ya que emplea una variedad de habilidades.

El siguiente paso para realzar un trabajo es establecer relaciones con los clientes, una relación con el cliente implica una relación en curso personal. Este nuevo proceso puede incrementar la autonomía, la identidad de actividad y la retroalimentación.

Al abrir nuevos canales de retroalimentación, los trabajadores de cada uno de los locales necesitan saber qué tan bien o mal están desempeñando sus trabajos, por lo que es necesario y de gran importancia que reciban charlas de motivación, retroalimentación oportuna y consistente por parte del Departamento de Personal; esto va a permitir a las autoridades y personal encargado a detectar errores significativos que están interfiriendo en el desempeño del empleado, y poder realizar ajustes apropiados para su mejoramiento.

Cuarta Estrategia “Motivación Personal”

Los empleados necesitan entender y aceptar los estándares de desempeño; deben sentir que están trabajando duro para lograr sus metas; que el éxito de sus metas es gracias a su desempeño; que las recompensas internas y externas son atractivas en lo personal; deben sentir que sus resultados están manejados principalmente sobre la base del desempeño.

Estos elementos son necesarios para un programa motivacional eficaz:

Se necesita buscar dentro de la empresa personas con interés laboral, de éxito productivo; personas que hagan la diferencia; difundir a través de mensajes los logros obtenidos; felicitaciones diarias; que los empleados, como tal, se sientan satisfechos haciendo lo que hacen, sintiendo que su desempeño y productividad alcanzan un gran logro. Las recompensas inmediatas pueden hacer una gran diferencia: el fijar metas puede ser una manera significativa de motivación para el empleado.

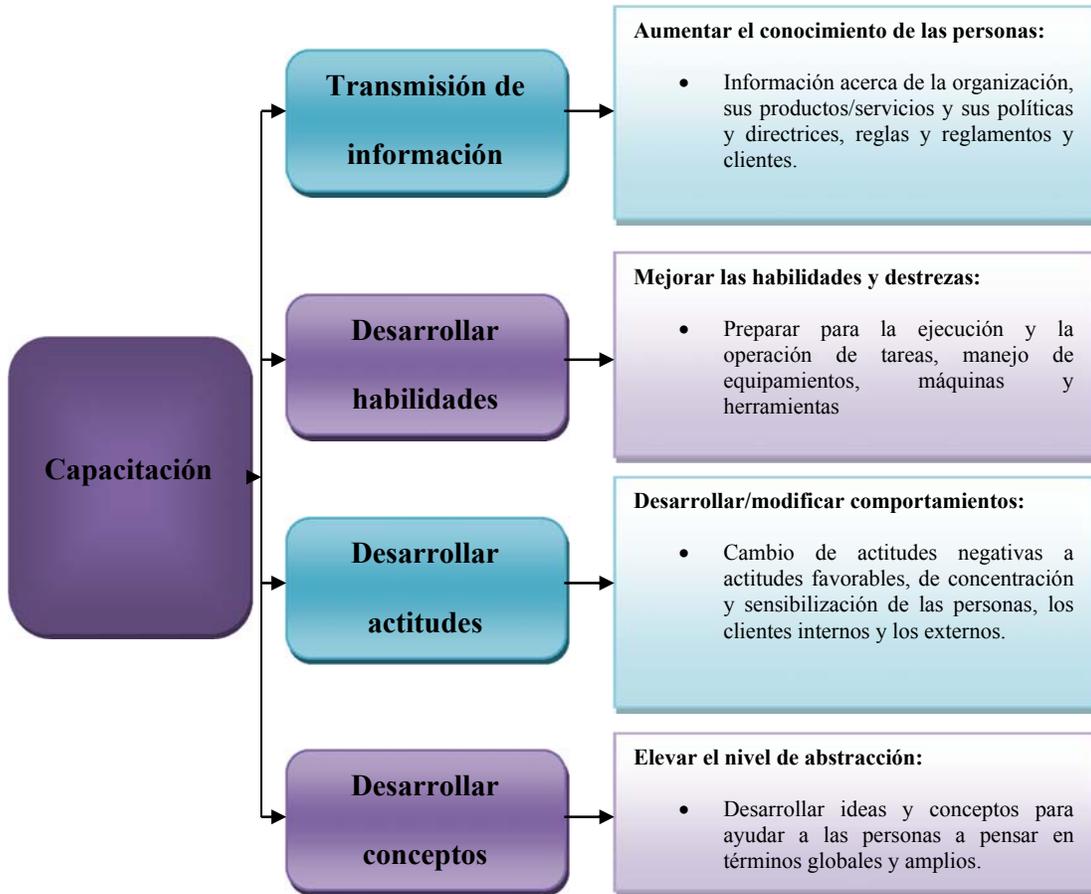
Para reforzar los comportamientos de los empleados es necesario usar un esfuerzo de equipo, al compartir sus objetivos de desarrollo con otros individuos interactúa al empleado meta, incrementa la posibilidad de que los comportamientos deseados sean reforzados durante las primeras etapas de mejoramiento. El principal propósito de este modelo es dar a los empleados una motivación garantizada acerca de su desempeño, reforzando los comportamientos productivos y extinguir los contraproducentes. Pero esto solo puede ocurrir si la retroalimentación continua se enfoca en sus habilidades, desempeños y comportamientos específicos.

Es necesario que las autoridades proporcionen una motivación precisa y honesta con el desempeño de sus empleados, confrontar el problema de forma directa,

proporcionar retroalimentación honesta y constructiva, y ayudar al empleado a responder de manera apropiada. Por lo tanto muchos individuos sienten que la comunicación de apoyo de la información de desempeño negativo es la habilidad directiva más difícil de dominar y por tanto la más apreciada.

Quinta Estrategia “Modelo de Diagnóstico para Un Programa de Capacitación”

Fig. 18 Las cuatro etapas del proceso de capacitación.



Fuente: Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*.

Para un diagnóstico de capacitación es fundamental que se proyecten en el proceso de la capacitación, las cuatro etapas de la capacitación implica el diagnóstico de

la situación actual, la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados.²¹

La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, va más lejos de ello, las autoridades deben comenzar con un examen donde analicen las percepciones actuales de desempeño; pero para ello se pueden encontrar con varios problemas que pueden presentar los empleados individualmente:

Problemas de Comunicación: Cuando existe un problema donde la comunicación no es precisa o clara por el inadecuado proceso de envío de mensajes claros hacia el personal capacitado y la comunicación que se transmite es direccionada incorrectamente, esto ocasiona que se vea afectado el desempeño de los empleados, por lo que da un resultado variable, y comienzan a existir desacuerdos dentro de la organización, para ello se debe llegar a un acuerdo donde la alternativa sea la misma; este proceso se basa en que el personal tanto como las autoridades reconozcan la existencia de un problema y que estén interesadas en resolverlo, se deben enfocar en resolver las discrepancias, incluyendo la aclaración de expectativas de cada una de las partes.

Problemas de Falta de Recursos: Cuando la habilidad para desempeñar un buen trabajo no posee el apoyo preciso de recursos que comprendan el material y el apoyo para el personal, así como la facilitación para el grupo y el trabajo independiente.

²¹ La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas. Chiavenato Idalberto (2004). *Recursos Humanos*

Problemas de Entrenamiento: Cuando el empleado no realiza constantemente actividades que excedan su nivel actual de habilidad o conocimiento, mediante un entrenamiento o educación adicional.

Problema de Aprendizaje: Cuando el aprendizaje se torna en un problema básico dentro de una campaña motivacional, para ello tiene que existir un reentrenamiento y constante capacitación; esto incluye un nuevo proceso por elevar los conocimientos laborales actuales que requieran los empleados.

Problema de Incumplimiento de Metas: Cuando las metas propuestas por los empleados o ideales de la empresa no son cumplidos adecuadamente. El empleado debe trabajar hacia metas concretas; metas que la empresa haya proyectado, pero para esto el empleado debe estar en un trabajo constante de establecimiento de metas o estándares.

Insatisfacción Laboral: El empleado puede creer que se ha dado retroalimentación insuficiente; esto proporciona una oportunidad para que las autoridades discutan el criterio de sus empleados y lleguen a soluciones efectivas.

4.8 Aplicación de Habilidades Práctico-Dinámico

Actividades que ayudarán a mejorar Las Campañas De Motivación

Actividad N# 1

Utilizar el modelo de diagnóstico de motivación para precisar los posibles problemas; luego realizar grupos pequeños de trabajo en donde se discutan sus evaluaciones individuales y enumerar las preguntas que se deben resolver; por último hacer una lluvia de ideas para las posibles soluciones.

Práctico

Preparar una presentación con la resolución de los problemas, mediante un juego de roles entre los empleados. Ser dinámico.

Actividad N# 2

Emplear una guía de comportamiento y modelos motivacionales, preparar varios análisis con los problemas específicos, conformar grupos en donde se propongan las recomendaciones y cambios que se deben hacer.

Práctico

En cada grupo que se haya formado, realizar una lista de responsabilidades y cambios que se deben hacer dentro de la empresa para lograr futuros cambios, en donde la principal meta sea incrementar la productividad laboral.

Actividad N# 3

Identificar los obstáculos específicos para mejorar las campañas de motivación; luego formular un plan para superarlos, incluyendo una obtención de compromiso de los empleados que se van a capacitar.

Práctico

Llevar a cabo varios planes durante un tiempo e informar sus resultados, a partir de ello motivar al personal diariamente con preguntas acerca de lo que quieren cambiar y qué van hacer por eliminar esas barreras de bajo desempeño. Premiar con acciones positivas.

Actividad N# 4

El departamento encargado debe crear planes motivacionales que sean dinámicos y gratificantes para el personal que se va a capacitar. Formar grupos de trabajo en donde se relacionen las distintas áreas de un supermercado, fomentando la unión y apoyo de grupo. Luego motivar a cada grupo a que realice una lista de las expectativas empresariales, y por otro lado los errores en los que están fallando; por último resolver estos problemas de forma creativa.

Práctico

Una vez ya planteados los problemas, explicar los lineamientos y dar ejemplos propios de cada experiencia en particular de los empleados.

Actividad N# 5

Cada empleado debe realizar una carta anónima, en donde busque cambios para la empresa, identificando las posibles soluciones.

Asegurarse de que se ofrezcan soluciones sugeridas, esto permitirá que se aplique con anticipación los principios de solución de problemas. Mejorará continuamente si la solución es conjunta jefe-empleado.

Fig. 19 Evaluación de los resultados de la capacitación.



Fuente: Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*

Kirkpatrick, propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación para poder especificar con claridad los objetivos que planteará la empresa para la capacitación y, en función de ellos evaluar sus resultados.

La intención de aplicar las habilidades práctico-dinámicas, es ayudar a los departamentos encargados a buscar nuevas estrategias de comunicación en las campañas de motivación para mejorar el talento humano del personal corporativo.

La comunicación dentro de una empresa es el pilar fundamental para que los canales de información hagan su efecto y el mensaje llegue directamente al fin

específico; lo que se quiere lograr es que el nivel bajo de productividad y habilidades crezcan a medida de que el empleado sea capacitado correctamente, con ejercicios, y campañas altamente motivadoras y dinámicas. A diferencia de actividades en salones comúnmente utilizados, estos nuevos modelos apuntan a una retroalimentación inmediata, esta actividad de aplicación de habilidades ayuda a que el empleado logre evaluarse por sí mismo.

4.9 Barreras en el proceso de comunicación interna

Proceder a encontrar una comunicación efectiva y clara entre jefes y empleados, es muy difícil. Si todo el personal dentro de la organización tuviera puntos de vista comunes, la comunicación sería fácil. Desafortunadamente, ése no es el caso: cada miembro llega a la Corporación con una personalidad distinta, experiencia y un marco de referencia diferente.

La estructura de la Corporación misma influye en el estatus de las relaciones y la distancia entre los individuos, que a su vez, influyen en la habilidad del individuo para comunicarse.

El proceso de comunicación consiste de ciertos elementos básicos que deben estar siempre presentes para que la comunicación efectiva resulte. Estos elementos son el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación.

La Comunicación no verbal es una fuente de información acerca de los pensamientos y sentimientos del remitente y del receptor. La voz, las expresiones del cuerpo y la proxémica son todos mecanismos importantes de la comunicación no verbal.

El diseño organizacional y el proceso de comunicación son inseparables. El diseño de una organización debe proveer la comunicación.

Para aliviar las numerosas barreras de comunicación en la Corporación, los gerentes o autoridades deberían hacer seguimiento a sus mensajes, regular el flujo de información, utilizar la retroalimentación, desarrollar la empatía, utilizar la repetición del mensaje, incentivar la confianza mutua, simplificar su lenguaje, organizar el tiempo efectivamente para programar la entrega de sus mensajes y convertirse en oyentes efectivos.

4.10 Aporte Personal

Mejorar la comunicación interna es un proceso continuo. Para ello se cuenta con cuatro tareas importantes:

1. Deben mejorar sus mensajes que emiten, la información que desean transmitir.
2. Deben mejorar su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle. Ellos deben convertirse en buenos codificadores y decodificadores, deben ser comprendidos y en especial comprender los elementos que exponen cada uno de sus empleados.
3. Para mejorar la comunicación, los gerentes no solo deben buscar ser comprendidos, sino también comprender. Esto involucra escuchar. Un método de incentivar a alguien a expresar sus sentimientos verdaderos, deseos y emociones, es el escuchar.
4. Debe existir una comprensión efectiva. El gerente al darse cuenta que la comunicación efectiva involucra el entendimiento, así como ser comprendido, puede entregar pautas para que la comprensión efectiva sea más útil.

Siendo así, las campañas de motivación serán más eficaces y productivas, una buena comunicación permitirá un ambiente laboral activo que busque nuevas estrategias para ganar día a día un número invaluable de clientes, en donde la atención sea la mejor, y todo esto se logrará cuando el trabajo interno de los administradores sea directo, grato y satisfactorio para sus empleados.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las barreras más importantes para la comunicación efectiva en las organizaciones siempre serán las interpersonales. En el mundo actual se ha logrado un gran proceso tecnológico para mejorar la precisión de la transmisión de mensajes dentro de una organización; sin embargo hay que tomar en cuenta que los problemas de comunicación entre directivos, administradores, encargados y empleados aún persiste. La razón principal de este problema es que la comunicación no favorece una relación interpersonal positiva. En vez de ello, con frecuencia engendra un ambiente de desconfianza, baja productividad, sentimientos de incompetencia y, sobre todo, un ambiente laboral caótico.

La comunicación es la clave fundamental de toda organización, especialmente si se trata de buscar nuevas estrategias para motivar al principal talento de la empresa, "el personal corporativo".

La investigación se realizó a una de las empresas más grandes a nivel nacional y con mayor rendimiento productivo dentro del comercio ecuatoriano, La Corporación Favorita C.A, con 55 años de experiencia en el ámbito comercial donde su visión y misión se fundamentan en satisfacer de la manera más eficiente y con una buena calidad a sus clientes.

De acuerdo a la investigación realizada se concluye que los empleados, siendo estos el cliente interno directo de la empresa, son la principal razón y pilar fundamental;

por este mismo hecho hay que explotar su alto potencial y productividad, y para ello se ha investigado varios modelos y estrategias que servirán para lograr un alto grado de motivación dentro de las capacitaciones que se les realice.

El compromiso de la empresa es brindarles a más de un trabajo seguro, un ambiente laboral estable y agradable; para ello las campañas de motivación deben ser integradoras, motivacionales, dinámicas, que generen nuevos proyectos y metas a cumplirse, en donde el empleado forme parte del crecimiento profesional de la empresa.

Los trabajos en grupo no deben ser solo con ejecutivos, sino que también se debe integrar a todo los empleados en sí, permitiendo que se puedan familiarizar con los recursos que ellos están ofreciendo al cliente.

Lo que se busca es tener nuevas estrategias de cambio y desarrollo, logrando que la motivación vaya de la mano con la retroalimentación, ayudando a exigir un alto proceso de productividad en el personal corporativo.

Respecto a cómo se debe manejar eficazmente la comunicación dentro de las campañas, hay que tomar en cuenta que tipo de lenguaje es el que se va a transmitir a los empleados de la Corporación, inclusive se debe dividir por grupos de acuerdo a similitud y semejanza de departamentos.

Este modelo de diagnóstico es una forma sistemática para los directivos y autoridades de apuntar con precisión y en colaboración a las causas de la insatisfacción y de los problemas de desempeño. Los empleados aumentarán su nivel de productividad y tendrán un buen rendimiento si el entorno laboral y las nuevas estrategias de comunicación alientan estas acciones.

En consecuencia, más que llegar a conclusiones acerca de la falta de motivación y poco desempeño derivado de las deficiencias de personalidad o mala actitud, esta investigación sirve para que las autoridades puedan enfocar su atención en mejorar la comunicación, los sistemas de motivación, diseño del trabajo, evaluación del desempeño y asignación de recompensas.

5.2 Recomendaciones

A continuación, y como parte final de este proyecto de investigación, se presentan varios lineamientos puntuales que ayudará a guiar de mejor manera el manejo para crear nuevas campañas de motivación aplicando estrategias básicas de comunicación, donde estas sean creativas y fomenten la innovación laboral:

- Aplicar pensamientos positivos para crear nuevas estrategias de motivación, utilizando una comunicación efectiva.
- Utilizar varios lenguajes e ideas de comunicación en vez de uno solo.
- Encontrar un “lugar de práctica”, en lo posible que sea abierto, fuera de la organización, donde los individuos puedan experimentar, probar ideas y técnicas de solución creativa de problemas internos de la empresa.
- Realizar grupos que tengan distintas perspectivas en equipos para trabajar juntos.
- Hacer que los empleados sean responsables por la innovación.
- Reconocer, recompensar y alentar la participación en múltiples funciones en el proceso de capacitación.
- Alentar la amplia participación.
- Ofrecer nuevas herramientas para lograr un desempeño efectivo.

Poner más énfasis en las habilidades fundamentales de los empleados es el primer escalón para llegar a motivar al centro vital de la empresa, combinando toda esa gama de conocimientos se llegará a obtener los resultados deseados, con la aplicación de modelos efectivos de motivación a través de la única clave que es la comunicación.

A través de la motivación se logra un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Pero, sobre todo, se logra trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente.

Hay que llevar siempre en alto que: “Un empleado eficaz y productivo asegura mayor calidad”.

“Detrás de un excelente empleado existirá siempre una gran empresa”.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Addmont G. Michael (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Editorial Cengage Learning.
- Alcover de la Hera Carlos (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Brown Juanita, Isaacs David (2006). *El nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*. México.
- Coon Dennis & Mitterer John O. (2011). *Introducción a la Psicología. El acceso a la mente y a la conducta*. México. Editorial Cengage Learning.
- Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A
- Descals José Palací (2005). *La Comunicación como un proceso organizacional*.
- Fernández Carlos (1999). *La Comunicación en las organizaciones*. México.
- Hackman, J. R., & Oldham (1998). *Rediseño del Trabajo*.
- Kimble Charles y Colaboradores (2002). *Psicología Social de las Américas*. México. Editorial Pearson Educación.
- Kolb A. David, Rubin M. Irwin, McIntyre M. James. *Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos*.

- Krohling Maria Margarita (2005) *Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*.
- Landy J. Frank, Jeffrey M. Conte. *Psicología Industrial, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*.
- Mucchiell Alex (1998). *Psicología de la Comunicación*. Buenos Aires. Editorial Paidós
- Muchinsky M. Paúl. *Psicología Aplicada al Trabajo*.
- Zepeda Herrera Fernando (2008). *Introducción a la Psicología*. México. Editorial Pearson Educación.
- Whetten A. David, Cameron S. Kim (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Editorial Pearson Educación.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Fundación Wikimedia, Inc. Enciclopedia Wikipedia (s/f). *Recursos Humanos*, Documento Electrónico.
Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos, Consultado el 31 de septiembre del 2011
- Gestio Polis.com (s/f). *Recursos Documentos*, Documento Electrónico.
Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos>, Consultado el 4 de octubre del 2011

- Fernández, Ignacio (2003). *El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones*. Documento Electrónico.

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/pscorg.htm>, Consultado el 4 de octubre del 2011.

- Hermosillo, Sonora A (2010). *Motivación Del Consumidor Y Como Mejorar La Comunicación*. Documento Electrónico.

Disponible en:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/motivación> Consultado el 10 de octubre del 2011.

- Fundación Wikimedia, Inc. Enciclopedia Wikipedia (2012). *Corporación Favorita C.A*, Documento Electrónico.

Disponible en:

http://es.wikipedia.org/wiki/Corporación_Favorita_C.A. Consultado el 14 de Febrero del 2012.

7. ANEXOS

Anexo 1.....Encuestas del Desempeño
Laboral de los Empleados de la Corporación Favorita C.A.

Anexo 2.....Proyecto de Inserción Laboral
de Personas con Discapacidad en Ecuador.

ENCUESTA

Análisis del Desempeño Laboral del Empleado

Edad:

Años de Trabajo en la Empresa:

Sección en la que se desempeña:

- a) Planta ()
- b) Ventas ()
- c) Cajas ()

Responda los siguientes enunciados. Sus respuestas deben reflejar sus actitudes y comportamientos basado en su situación de trabajo actual, no cómo desearían que fueran. Sea honesto.

Preguntas:

| SI | NO | |
|----|----|--|
| | | 1. ¿Cree que sus habilidades y destrezas van de acuerdo con el trabajo que Ud. realiza dentro de la empresa? |
| | | 2. ¿Se siente a gusto con el trabajo y las actividades que Ud. realiza? |
| | | 3. ¿Ha recibido Ud. algún tipo de capacitación por parte de la empresa? ¿Cuántos? Ninguno |
| | | 4. ¿En las capacitaciones que Ud. ha recibido, la información transmitida, ha sido clara y precisa? |
| | | 5. ¿La empresa se preocupa por brindarle capacitaciones constantes para mejorar sus conocimientos y habilidades en las actividades que realiza? |
| | | 6. ¿Cree que se deberían de mejorar las dinámicas y actividades que se realizan en las capacitaciones internas de la empresa? |
| | | 7. ¿Cree que debe existir mayor motivación laboral, dinámicas recreativas, cursos y capacitaciones más prácticas por parte del Departamento de Personal? |
| | | 8. ¿Ud. cree que la empresa se preocupa por el bienestar, estabilidad y buen desempeño de sus empleados? |

