

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERA E INGENIERO COMERCIAL.

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DEL COMPROMISO
LABORAL Y EMPRESARIAL APLICADO A LA EMPRESA "STEM".**

AUTORES:

**ANDRÉS IGNACIO CHAQUINGA LOPEZ
PHOEBE CAROLINA ZÁRATE HERRERÍA**

DIRECTORA:

MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo del 2015

Andrés Ignacio Chaquina López

CC: 172155829-2

Phoebe Carolina Zárate Herrería

CC: 172060931-0

RESUMEN

Esta tesis fue realizada con el fin de crear un Modelo para desarrollar el Compromiso Laboral y Empresarial, que permita a la empresa “STEM S.A.” determinar el grado de compromiso que los colaboradores tienen hacia la empresa y que los mismos adquieran nuevas costumbres que favorezcan a la empresa y el ambiente laboral.

Se implementó el Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard, mismo que agrupa cinco grandes factores cuyo objetivo principal es aumentar el Compromiso y potencial de los empleados impulsando el desarrollo del Compromiso de cada colaborador en beneficio de la empresa, su éxito se evidenciará en el Corto Plazo, ya que cada colaborador se sentirá motivado porque está consciente que el crecimiento de la misma debe ser complementado por la superación personal que se la realiza en el diario vivir.

Posteriormente se diseña un Plan de Acción donde se describen los objetivos, estrategias e indicadores a utilizar para desarrollar de manera adecuada el Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard para destacar las habilidades del Talento Humano que posee la empresa.

Para completar la tesis se realizó una Proyección Financiera que refleja los valores de gastos en que se incurrían al momento de la implementación del Modelo y el tiempo que se determinará para el pago del mismo sin que la empresa se vea afectada económicamente y genere ganancias al realizar trabajos en cooperación del Talento Humano.

ABSTRACT

This thesis was conducted in order to create a model for developing Business and Job Commitment, which enables the company "STEM SA" determine the level of commitment that employees have towards the company and that they acquire new habits that favor the company and the workplace.

Management Model for the Development of Labour and Business Commitment Harvard same grouping was implemented five major factors whose main objective is to increase the commitment and potential employees driving the development of commitment of each partner to benefit the company, its success is evidenced in the Short Term, as each partner will be motivated because he is aware that the growth of it must be complemented by the personal growth that is performed in daily life.

Subsequently an action plan where the objectives, strategies and indicators are described using to develop adequately the Management Model for the Development of Labour and Harvard Business Commitment to highlight the skills of human talent that the company has designed.

To complete the thesis a financial projection that reflects the values of expenses which are incurred when implementing the model and time to be determined for the payment thereof without the company being affected economically and generate profits when making was performed work in cooperation Human Resource.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	4
MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. COMPROMISO LABORAL	4
1.1.1. Definición.....	4
1.1.2. Definiciones del compromiso empresarial y/o organizacional	5
1.1.3. Componentes del compromiso laboral.....	6
1.1.3.1. La identificación.....	6
1.1.3.2. El involucramiento o inmersión psicológica.....	7
1.1.3.3. Los valores	7
1.2. Modelos de compromiso Laboral y Empresarial	7
1.2.1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Alto Compromiso.....	8
1.2.2. Modelo de Gestión de Recursos Humanos orientados a la Seguridad y Compromiso en el Trabajo.....	9
1.2.3. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Werther y Davis.....	9
1.2.4. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Milkovich y Boudreau.....	9
1.2.5. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Cascio	10
1.2.6. Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard.....	10
1.2.7. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Dessier.....	11
1.2.8. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Chiavenato	11
1.2.9. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Ivancevich.....	12
1.3. Teorías del Compromiso Laboral.....	13
1.3.1. Compromiso laboral.....	13
1.3.2. Enfoque unidimensional	13

1.3.3. Enfoque multidimensional	13
1.4. Teoría de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional.....	15
1.4.1. Compromiso afectivo	15
1.4.2. Compromiso de continuidad	15
1.4.3. Compromiso Normativo	16
1.5. Teoría del Comportamiento	16
1.5.1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow	17
1.5.2. Teoría X - Teoría Y	18
1.5.3. Teoría del Sistema Administrativo Japonés (Teoría Z)	19
1.5.4. Teoría de los dos Factores de Herzberg	22
1.5.4.1. Factores higiénicos o factores extrínsecos	23
1.5.4.2. Factores motivacionales o factores intrínsecos	23
1.6. Teoría de la Identidad Social.....	25
1.6.1. Teoría de la Auto Categorización	26
1.7. Formas de lograr Compromiso Laboral y Empresarial.....	26
1.7. 1. Un impacto positivo en los beneficios	27
1.7.2. Los clientes estarán más satisfechos	27
1.7.3. Incremento en la productividad y la eficiencia	27
1.7.4. Los empleados desarrollarán la creatividad y aportarán más ideas innovadoras para STEM S.A.	28
1.7.5. Estabilidad en la plantilla	28
1.7.6. Reducción del absentismo.....	29
1.7.7 La Gestión del Talento Humano en la efectividad de la Empresa	29
1.7.8. Alineación estratégica de los Recursos Humanos con relación al Compromiso Laboral	29

1.7.9. Alinear la Gestión de Personas a la Estrategia Empresarial	30
1.7.10. Hacia una Gestión Global y descentralizada del Talento.....	31
1.7.11. Promoviendo Prácticas de Autoservicios de Gestión de Talento Humano....	32
1.7.12. Ambientes Laborales Cálidos, Agradables y Abiertos	33
1.7.13. Reputación de la Marca Empresarial para atraer Talento	34
1.7.14. La Inteligencia Colectiva como Dinamo para el Desarrollo del Talento.....	35
1.7.15. Gestionando el Compromiso con Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial	35
1.7.16. La Gestión de la Diversidad como Ventaja Competitiva.....	36
1.7.17. Nuevas dinámicas de reclutamiento y Selección	37
CAPÍTULO 2	38
INFORMACIÓN EMPRESARIAL	38
2.1. Historia de la Empresa STEM.....	38
2.1.2. Misión	38
2.1.3. Visión	38
2.1.4. Valores	39
2.2. Procedimiento para medir el cumplimiento de los valores	39
2.2.1. Proveedores	40
2.2.2. Mapa de procesos	42
2.3. Estructura de la empresa	43
2.4. Talento Humano	43
2.5. Contabilidad	44
2.6. Vendedores	44
2.7. Grupo objetivo.....	45
2.8. Análisis de la situación actual	45

2.8.2. Análisis externo (Macroambiente)	45
2.8.3. Análisis político-legal, económico, social y tecnológico (PEST)	46
2.8.4. Cobertura geográfica	46
2.9. Objetivo general de la empresa	47
2.10. Objetivos específicos derivados de los procesos clave.	47
2.10.1 Flujograma sobre la Gestión de venta de equipo Material Eléctrico	48
2.11. Marco metodológico	48
2.11.1 Tipo de investigación	48
2.11.1.2. Investigación descriptiva.....	48
2.11.1.3. Investigación explicativa.....	49
2.12. Métodos de investigación.....	49
2.12.1. Entrevista.	49
2.12.2. Encuesta	49
2.12.2.3. Recolección de datos.....	49
Para el desarrollo de la propuesta hemos utilizado el método de investigación descriptivo.....	49
2.12.2.4. Tamaño de la muestra	49
2.13. Descripción de la encuesta detallada por preguntas.....	50
2.14. FODA	54
2.15. Matriz EFE Empresa “STEM S.A.”	55
2.16. Matriz de Factores Internos Clave (EFI)	57
2.17 Estrategias de la matriz foda	60
CAPÍTULO 3	61
MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEL COMPROMISO LABORAL Y EMPRESARIAL.....	61

3.1. Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard.....	61
3.1.1. Objetivo del modelo	61
3.1.2. Principios del modelo.....	62
3.2. Estructura modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial.	62
3.2.1. Estrategias	62
3.3. Desarrollo del modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard.....	63
3.3.1. Descripción clasificada del Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial.	65
3.3.1.1. a) Grupos de Interés y sus Intereses	66
3.3.1.1.1. Accionistas	66
3.3.1.1.2. Directivos	66
3.3.1.1.3. Grupos de empleados	66
3.3.1.1.4. Gobierno.....	67
3.3.1.1.5. Comunidad	67
3.3.1.2. b) Factores situacionales	67
3.3.1.2.1. Características de los empleados.....	67
3.3.1.2.2. Estrategia de negocio y condiciones	67
3.3.1.2.3. Filosofía de la dirección	67
3.3.1.2.4. Mercado laboral	68
3.3.1.2.5. Tecnologías, leyes y valores	69
3.3.1.3. c) Políticas de Talento Humano	69
3.3.1.3.1. Influencia del empleo.....	69

3.3.1.3.2. Flujo del talento humano.....	69
3.3.1.3.3. Sistemas de Retribución.....	70
1. Retribución Fija:.....	70
2. Retribución Variable:	70
3. Retribución en especie:	70
3.3.1.3.4. Sistema de trabajo	70
3.3.1.4. d) Resultados del talento humano	71
3.3.1.4.1. Compromiso.....	71
3.3.1.4.2. Competencia costo – efectividad	71
3.3.1.5. e) Consecuencias a Largo Plazo.....	71
3.3.1.5.1. Bienestar individual	71
3.3.1.5.2. Efectividad organizacional.....	71
3.3.1.5.3. Sociedad del bienestar.....	71
3.4. Evaluación Financiera	72
3.4.1. Presupuesto y Plan de Acción	73
3.4.2. Proyección Financiera con Propuesta.....	78
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
LISTA DE REFERENCIAS	85
ANEXO 1.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proveedores STEM S.A.	41
Tabla 2 Análisis PEST	46
Tabla 3 FODA STEM S.A.	54
Tabla 4 Matriz EFE.....	55
Tabla 5 Matriz EFI.....	57
Tabla 6 Estrategias de la Matriz FODA.....	60
Tabla 7 Grupos de Interés y sus Intereses.....	73
Tabla 8 Factores Situacionales.....	74
Tabla 9 Políticas de Talento Humano	75
Tabla 10 Resultados de Talento Humano	76
Tabla 11 Consecuencias a Largo Plazo.....	77
Tabla 12 Estado de Flujo de Efectivo	80
Tabla 13 Cuadro demostrativo al implementar el Modelo.....	882

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clasificación del Compromiso Organizacional	15
Figura 2 . Pirámide de las necesidades según Teoría de Maslow	17
Figura 3 . Familia Zaibatsu	21
Figura 4 . Clasificación de las Teorías X, Y, Z.....	22
Figura 5. Comparación de la Pirámide de Maslow con la Teoría de Herberg	23
Figura 6. Concepciones de la Satisfacción Laboral.	24
Figura 7 Modelo de los dos Factores de Herberg (Ejemplos de Motivación e Higiene)	25
Figura 8 Oficinas Google	30
Figura 9 Personal altamente comprometido	32
Figura 10. Ambientes laborales cálidos, agradables y abiertos	34
Figura 11 Planificación Estratégica STEM S.A.....	40
Figura 12 Mapa de Procesos STEM S.A.	442
Figura 13 Estructura Organizacional STEM S.A.	43
Figura 14 Talento Humano Satisfecho.....	44
Figura 15. Evolución de la Contabilidad.....	44
Figura 16 Personal realiza cambios de material eléctrico	45
Figura 17 Flujograma STEM S.A.	48
Figura 18 Asignación de Puntajes.....	58
Figura 19 Modelo de Gestión de Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard	65
Figura 20 Detalle de Factores del Modelo de Gestión de Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial	66
Figura 21 Cuadro Sector Comercio	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	90
---------------	----

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como objetivo el Desarrollo del Modelo del Compromiso Laboral y Empresarial aplicado a la empresa “STEM S.A.” así mismo tiene el propósito de ser una guía para los accionistas y directivos quienes deberán preocuparse por mejorar la comercialización y calidad de productos y servicios que ofrecen, tanto a sus clientes externos como internos, ya que en la actualidad existe un alto porcentaje de rotación de personal lo que ha hecho que el compromiso disminuya notablemente.

Dicho modelo pone como pilar fundamental incrementar el Compromiso Laboral en cada uno de sus colaboradores, cumpliendo con el Paradigma de Calidad de Vida que se centra en lograr el Compromiso, Competencia, Costos, y Congruencia, para obtener empleados competentes capaces de desempeñar sus roles de manera eficiente.

Capítulo I: En este capítulo se presenta todas las definiciones básicas e importantes sobre Compromiso Laboral y sus definiciones, diferente modelos de Compromiso Laboral y procedimientos lo cual sirve para comprender mejor sobre los lineamientos y parámetros que vamos a desarrollar en nuestra Tesis.

Capítulo II: Se ejecuta la descripción del funcionamiento de la Empresa “STEM S.A.”, es decir tanto en la parte externa, describiendo los factores que afecten su desarrollo, y la parte interna conformada por su estructura organizacional.

Capítulo III: contiene la propuesta del diseño del modelo que detalla el mejoramiento continuo que propone para ir mejorando e incrementando el Compromiso Laboral y Empresarial en cada uno de sus empleados y poder enfrentar a la competencia al momento de realizar futuras contrataciones.

De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de esta tesis que se presenta a continuación se basa en implementar el Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard, para conseguir que el compromiso, y evidenciar la efectividad del modelo que se aplicará, además de encontrar el valor agregado que tiene la empresa “STEM S.A.” al momento de ejecutarlo.

Objetivo general

Diseñar una Propuesta de Modelo para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial aplicable en “STEM” que sirva como un instrumento técnico que mejore los procesos relacionados con el manejo y dirección de sus colaboradores, logrando así mayores ingresos económicos a la empresa.

Objetivos específicos

- * Definir los componentes y los estándares de calidad del modelo para conseguir la formación técnica para el desarrollo y compromiso del personal
- * Utilizar información relevante para seleccionar al mejor personal, tomando en cuenta su experiencia, conocimientos y valores colectivos e individuales.
- * Aplicar sistemas de evaluación por competencias para que midan eficiencia en el desempeño de los trabajadores.
- * Brindar la mejor actitud para la capacitación directa y colectiva a todo el talento humano de la empresa para recibir mejores resultados
- * Realizar contrataciones de colaboradores que tengan experiencia y así evitar la rotación constante de personal.
- * Dar la motivación necesaria para que el personal se comprometa con la empresa cambiando la visión tradicional de la empresa.

El problema de investigación

La Empresa STEM en su afán de crecer en el mercado no ha tomado en cuenta el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial, ya que no mantiene un desarrollo sostenible y continuo, por lo que el nivel de desempeño tanto en técnica administrativas, como de los colaboradores no tiene la calidad y eficiencia necesaria para lograr el compromiso Laboral y Empresarial a largo plazo.

Principales causas:

- * Falta de formación técnica en el desarrollo del personal
- * Personal mal seleccionado en la empresa.

- * No se aplican sistemas de evaluación por competencias y seguimiento oportuno para medir el desempeño.
- * Falta de interés por capacitar al elemento humano.
- * Rotación constante del personal.
- * Falta de motivación y compromiso por parte de técnicos y trabajadores

Principales causas o efectos

- * La empresa STEM no mantiene un desarrollo sostenible
- * Cliente insatisfecho
- * Trabajadores insatisfechos

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

Nuestro trabajo de titulación tiene como objetivo principal determinar los grados de compromiso organizacional que desarrolla el trabajador dentro de la empresa. El estudio se presenta de la siguiente manera:

Una inquietud permanente de los dueños, socios y gerentes de las empresas ha sido siempre como satisfacer a sus trabajadores para lograr un interés de ellos hacia la organización y una mayor productividad. En los momentos actuales la probabilidad de que existan dueños, socios o gerentes que piensen en los beneficios del colaborador es muy alta, lamentablemente las investigaciones son muy escasas por lo que pueden ser causa de inconformidad o desinterés de los colaboradores; tomando en cuenta que en los últimos años, los problemas financieros, falta de apoyo institucional, resistencia de invertir en capacitaciones e investigación nos ha permitido llevar un ambiente laboral favorable tanto para los colaboradores como para la empresa.

Podríamos tomar como punto de referencia que los países desarrollados han invertido grandes cantidades de recursos, económicos y en talento humano para lograr la meta de que el colaborador se sienta comprometido y por ende sus actividades sean efectivas en la organización y se logren los objetivos institucionales y personales.

1.1. Compromiso laboral

1.1.1. Definición

El compromiso laboral incluye involucramiento de los individuos, la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso empresarial y con la rotación del personal.

El compromiso laboral está constituido por tres componentes separables y cada una de ellas refleja un estado psicológico único y subyacente:

Con relación al compromiso laboral se requiere entender las percepciones del empleado sobre sí mismo, su trabajo y su organización. Sin embargo, añaden, este tema es demasiado general para ser aplicada fácilmente en la práctica porque existe

una distancia entre ella y las experiencias del día a día de los trabajadores en situación de trabajo.

Se señala que el compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la que los empleados saben que se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse. (López, 2011, pág. 84)

Así entendido, el concepto de compromiso laboral cobra importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender que retiene a los trabajadores de la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral, predictor del desempeño y lo relacionan con baja autoestima y altos resultados misionales.

1.1.2. Definiciones del compromiso empresarial y/o organizacional

Se identifican tres componentes distintos relacionados con la definición de Compromiso Organizacional, con respecto a las implicaciones de la toma de decisiones de seguir o dejar de pertenecer como miembro de la organización:

- Compromiso como una adhesión afectiva con la organización, los empleados con el compromiso **afectivo**, continúan en la organización, porque ellos así lo desean.
- Compromiso como el costo percibido por dejar la organización; aquellos con fuerte compromiso de **continuación** seguirán en la organización porque lo necesitan.
- Compromiso como una obligación de permanecer como miembro de la organización. Aquellos con fuerte compromiso **normativo** continuarán porque se sienten obligados a ello. (Allen & Meyer, 1997, pág. 58)

Sin duda el compromiso laboral es un tema de gran importancia dentro de una organización ya que al saber desarrollarlo e implementarlo los resultados serán más eficientes.

El compromiso es el grado en que un empleado se identifica con una empresa y con sus objetivos de lograr utilidad y mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (Robbins, 2009, pág. 69)

En general, los empresarios mejoran las condiciones de los trabajadores con miras a comprometer al trabajador en el proyecto y generación de utilidades para la empresa, se integra al empleado para fortalecer relaciones de compromiso con el empresario y con los objetivos de la organización, de manera que la persona se convierta en un colaborador responsable, atento a la producción y puntual en sus actividades.

El Compromiso Laboral tiene consecuencias benéficas tanto a nivel individual como organizacional. Los empleados con elevado compromiso laboral muestran actitudes más positivas hacia sus puestos de trabajo y son más propensos a redoblar sus esfuerzos y mejorar su rendimiento en comparación con otros compañeros dentro de la organización. A su vez, presentan menores intenciones de renunciar y tasas más bajas de ausentismo. (Solano, 2010, pág. 52)

Con este concepto destacamos la importancia del colaborador dentro de la empresa, el mismo que con un buen ambiente, salario y estabilidad laboral logrará dar un resultado óptimo, sin dejar de lado el compañerismo para que todos tengan objetivos de superación, esto puede ir acompañado de recompensas a los mejores grupos como una capacitación especial o beneficios económicos.

1.1.3. Componentes del compromiso laboral

El compromiso laboral, se analiza como discursos que construyen dentro de un contexto cultural como de formas de conocer las pautas y prácticas culturales, en nuestra investigación se lo estudia desde tres componentes discursivos o teóricos:

1.1.3.1. La identificación

Es un componente en el cual existe una aceptación de las metas empresariales con las creencias, propósitos, ideas y objetivos que estipule la empresa, entendida como la apropiación de objetivos y valores de la organización.

1.1.3.2. El involucramiento o inmersión psicológica

Componente donde el trabajador desea permanecer como integrante, esto es, un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, en las actividades del propio trabajo.

1.1.3.3. Los valores

Se han hecho diferentes clasificaciones de los valores, sin embargo la mayoría de éstas incluye la categoría de valores éticos y valores morales. Algunas clasificaciones son:

- **Valores morales:** El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano, pero eso solo podrá lograrse si se decide alcanzar dichos valores mediante el esfuerzo y siendo perseverante. Algunos valores morales son la justicia, la libertad, la honestidad.
- **Los valores éticos:** son medios adecuados para conseguir nuestra finalidad. Los valores infrahumanos: Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores que comparte con otros seres como los animales, por ejemplo el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- **Los valores humanos inframorales:** estos valores son exclusivos del hombre, los mismos que se relacionan con los valores económicos, la riqueza, el éxito, la inteligencia, el conocimiento, el arte y el buen gusto. De manera social: la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- **Valores instrumentales:** Son aquellos que se refieren a la estima que tenemos por determinadas conductas y formas de comportarse, mediante los cuales conseguimos los fines deseados, significa que solo la valoran como un medio para lograr una meta.
- **Valores terminales:** Son valores abstractos y de innegable universalidad (amistad, aprecio, armonía interior, autoestima, belleza, estabilidad, igualdad), son metas que

1.2. Modelos de compromiso Laboral y Empresarial

Estos modelos como marcos que integran diversas actividades relacionadas con los recursos humanos. El valor añadido de estos es la sinergia que se producen en los elementos que los integran. (Ipinza, 2010, pág. 68)

Se destacar el proceso que se realiza para lograr el comprometimiento del colaborador con la empresa y sus labores enmendadas, sin dejar de lado la parte emocional, afectiva y económica.

Es un ambiente de Hiper-Competitividad, solo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa. La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la emoción. (Chiavenato, 2008, pág. 112)

Hay que tener visión a futuros cambios, captar interes hacia lo nuevo para no quedarnos estancados en el pasado y tener creatividad en proyectos innovadores que ayuden y promuevan al Talento Humano a nuevos cambios dejando de lado la rutina y cotidiano.

1.2.1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Alto Compromiso

Relaciona elementos de alto compromiso y de alta implicación pero con mayor alcance, este modelo es conocido también por sus siglas en inglés HPWS (High Performance Work Systems), destaca la ventaja competitiva que puede tener una organización utilizando las siguientes practicas: tratar a los empleados con respeto invertir en el desa en el desarrollo de los empleados promover la confianza en la dirección y el compromiso con la consecución de las metas organizacionales. (Rodriguez Fernández, 2008, pág. 69)

Podemos señalar que la principal práctica que configura el sistema de gestión de Recursos Humanos de alto compromiso es la evaluación para la promoción, seguida de la promoción interna y la contratación indefinida lo cual es reflejo de una política que facilita la creación de un mercado laboral interno que permita el desarrollo profesional del trabajador dentro de la las empresas que adopten este modelo.

1.2.2. Modelo de Gestión de Recursos Humanos orientados a la Seguridad y Compromiso en el Trabajo

Prácticas propuestas: desarrollo del liderazgo transformacional, potenciación del trabajo de calidad, evaluación de las prácticas de dirección. (Rodríguez Fernández, 2008, pág. 71)

Con este Modelo se da importancia y prioridad al Talento Humano, se ve por su seguridad y buen clima laboral tomando en cuenta la ergonomía del mismo para que se sienta cómodo y tenga lo indispensable para realizar sus actividades diarias, logrando así un compromiso con la empresa.

1.2.3. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Werther y Davis

Este modelo es sistémico en el que se busca minimizar los factores externos e identificar factores positivos internos que permitan un mayor acceso a comunicación organizacional y la imagen de la organización. Su objetivo principal es la construcción de una red de distinto nivel que deben estar claramente coordinados (Objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales).

Las prácticas que adoptan este modelo son; la planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones y relaciones industriales. Con la aplicación de estas prácticas que generalmente se transformarían a políticas de recursos humanos podemos obtener resultados exclusivos basados en la eficacia y eficiencia organizacional. (Rodríguez Fernández, 2008, pág. 75)

Dentro de este modelo podemos destacar la importancia de la parte emocional del colaborador en relación a la empresa haciendo que se sienta comprometido al saber que su trabajo no solo tiene utilidad económica, sino también la parte social y del buen vivir.

1.2.4. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Milkovich y Boudreau

Modelo relacionado con variables económicas internas, enfocado a la remuneración por las características individuales de los empleados, el objetivo principal es alcanzar la eficiencia y equidad en las prácticas y la toma de decisiones acertadas, en este modelo se introducen prácticas como; Definir variables económicas, provisión de

personal, estableciendo relaciones entre empleadores. (Rodríguez Fernández, 2008, pág. 76)

En esta teoría se destaca la parte económica individual, la misma que será tomada en cuenta para futuros ascensos o bonificaciones, sin dejar de lado la parte creativa para la toma de decisiones que favorezcan a la empresa, estas decisiones deben ser tomadas en cuenta mediante tablas o cuadros de valores salariales para evitar el pago excesivo o mínimo en cada cargo.

1.2.5. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Cascio

Atiende a la diversidad de las plantillas (perfiles de puestos) y destaca la necesidad de atender las características individuales mediante el desarrollo de programas de gestión enfocados en que la diversidad de los empleados, condiciona las acciones a tomar en cuanto a beneficios personales, existe un factor predominante en este modelo y es el que se adapta a la influencia del entorno competitivo y del marco legal.

Los resultados están apegados a la calidad de vida laboral, la productividad y beneficios organizacionales, como factores que determinan la eficacia. (Rodríguez Fernández, 2008, pág. 78)

En este Modelo se toma en cuenta el cargo que se ocupa y el conocimiento del colaborador, estos aspectos serán determinantes para relacionarlos y tomar en consideración la parte remunerativa, la cual no será la misma para todos, una desventaja que puede ocasionar este modelo es la inconformidad que pueden tener los empleados.

1.2.6. Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard

Estudia, implanta, ejecuta y analiza a las personas dotándolas de las capacidades, motivación y recursos suficientes mismos que puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Planificar concretar los factores organizacionales que lleven al desarrollo y la potencialización de los recursos humanos para que también puedan alcanzar sus

metas personales, llegar a los máximos niveles de eficacia y eficiencia organizacional. (Rodríguez Fernández, 2008, pág. 79)

El modelo de Harvard establece un grupo de prácticas para cada subsistema de recursos humanos.

- * Políticas y Prácticas
- * Políticas de empleo (Prácticas de análisis y diseños de puestos de trabajo, planificación y provisión del talento humano).
- * Políticas de desarrollo (Prácticas de orientación, formación, desarrollo, evaluación del desempeño, y dirección de carreras).
- * Política de compensación (Práctica de administración de salarios y establecimiento de sistema de beneficios e incentivos).
- * Política de apoyo y evaluación (Prácticas de seguridad e higiene y la evaluación del costo de la totalidad de práctica del Talento Humano).

1.2.7. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Dessier

Posee una estructura de carácter motivacional, relaciona actividades laborales con altos índices de negociación colectiva, también relaciona factores de seguridad e higiene en el trabajo. Su objetivo principal es motivar al personal persiguiendo prácticas como la correcta ubicación del empleado, prácticas motivacionales, relacionadas con la evaluación del desempeño.

En la aplicación de herramientas de evaluación de desempeño, se usan criterios en función de lo que la organización necesita y por lo que los empleados fueron seleccionados, es un factor decisivo, y se aplican acciones correctivas si los resultados no se ajustan a lo esperado. (Rodríguez Fernández, 2008, pág. 82)

Se toma en cuenta la parte social, afectiva y motivacional para obtener el compromiso laboral, se hace énfasis en la ergonomía del colaborador para que se sienta a gusto al realizar sus actividades y pueda relacionarse de mejor forma con sus compañeros.

1.2.8. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Chiavenato

Posee un enfoque sistemático a nivel macro y micro ya que su objetivo es establecer, mantener, y gestionar a las personas para que dotándolas de las capacidades,

motivación y recursos suficientes, puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Planificar y conocer los factores organizacionales que lleven al desarrollo y la potenciación de los recursos humanos para que puedan también alcanzar sus metas personales, llegar a los máximos niveles de eficacia y eficiencia organizacional. (Rodríguez Fernández, 2008, pág. 84)

1.2.9. Modelo de Gestión de Compromiso Laboral de Ivancevich

La base teórica de este modelo se encuentra en la teoría de los recursos y la capacidades, básicamente es un análisis de las diferentes competencias con los sectores estratégicos, con las mismas oportunidades, en lo que el entorno se refiere, con la finalidad de buscar una heterogeneidad entre los sectores estratégicos.

Para la aplicación de este modelo, se emplean prácticas diferenciadoras como son: plantear análisis y soluciones para los problemas, desde el ámbito de los resultados económicos, realizar balances entre los costos y beneficios de la actividad, tomando como criterio la productividad o salarios, entre otros.

Llevar a cabo una planificación de las acciones a desarrollar con objetivos que doten de sentido a la propia gestión, realizar informes que resumen la gestión para detectar errores.

Los objetivos que persigue este modelo de gestión se definen en ocho metas básicas:

- * Contribuir el logro de objetivos organizacionales.
- * Utilizar las destrezas y habilidades de los trabajadores de una forma eficiente.
- * Formar y motivar a los trabajadores.
- * Aumentar los niveles de satisfacción de los trabajadores.
- * Desarrollar y mantener la calidad de vida laboral.
- * Diseñar sistemas de comunicación.
- * Contribuir al desarrollo de las políticas que no supongan ninguna amenaza para la ética organizacional y fomentar comportamientos socialmente responsables.
- * Dirigir cambios que permitan el logro de resultados positivos para todos los agentes sociales de la organización.

Para el logro de estos objetivos Ivancevich adopta prácticas como la adquisición de recursos humanos, asignación de recompensas, desarrollo de recursos humanos, protección y evaluación de recursos humanos (Ipinza, 2010, pág. 152)

1.3. Teorías del Compromiso Laboral

1.3.1. Compromiso laboral

Se lo puede resumir en dos grandes grupos:

1.3.2. Enfoque unidimensional

Este método se destaca inicialmente en una línea de investigación que divide el compromiso en actitudinal y conductual. Con respecto al comportamiento actitudinal, este “focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar sobre la relación con la organización. El enfoque conductual es el foco del interés investigativo, lo construye la determinación de las condiciones en medio de las cuales los individuos se comprometen con una empresa particular.

De esta manera los estudios realizados bajo el enfoque del campo actitudinal van dirigidos a confirmar la relación positiva entre fuerte compromiso y los índices de ausentismo, rotación de personal y productividad, otros objetivos de la investigación fue la identificación de los factores personales y situacionales que favorecen el desarrollo del compromiso organizacional.

1.3.3. Enfoque multidimensional

Se desacatan las investigaciones siendo estas las que tienen un apego psicológico constituyéndose a la base principal del compromiso laboral y empresarial, resultando 3 dimensiones:

a. Involucramiento instrumental con recompensas intrínsecas.

Esta dimensión se destaca por la ergonomía del colaborador en su sitio de trabajo, el mismo que al ser un ambiente cómodo, con luz natural y con lo necesario para realizar sus actividades podrá cumplir con sus funciones.

b. Involucramiento basado en la afiliación

La afiliación del empleado es una de las más importantes al dar sus servicios en una empresa, ya que le garantiza un seguro general en caso de enfermedades en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), en la actualidad este servicio se extiende a sus hijos menores de 18 años.

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural con relación de dependencia laboral o sin ella contra las contingencias de:

- Maternidad
- Enfermedad
- Riesgos del trabajo
- Vejez
- Invalidez,
- Discapacidad
- Muerte
- Cesantía

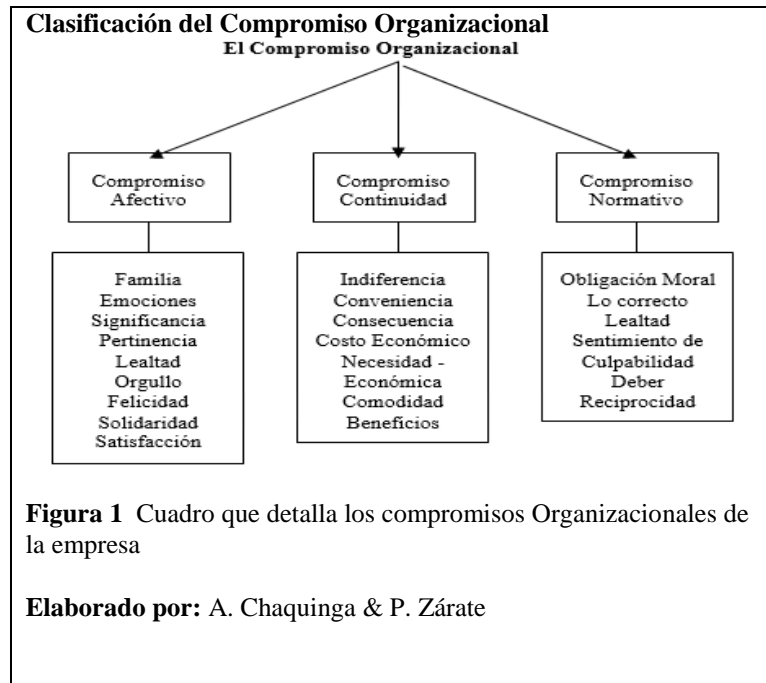
Los servicios que otorga el IESS a través del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS son:

- Préstamos Hipotecarios
- Préstamos Quirografarios
- Préstamos Prendarios (accesible al público en general). (Social, 2015)

c. Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.

En esta dimensión se destaca el involucramiento con actividades de parte de los colaboradores y la empresa, en las cuales se realiza integración entre diferentes departamentos y grupos de la misma para destacar el compañerismo y fomentar la amistad entre los miembros de la empresa.

1.4. Teoría de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional



1.4.1. Compromiso afectivo

Apego que siente el individuo hacia el grupo de trabajo, basado en el afecto y la emoción. (Allen & Meyer, 1997, pág. 226)

Afectivo se concibe como un vínculo afectivo que une al trabajador con la organización, logrando así el compromiso y lealtad para desempeñar las tareas y actividades a él enmendadas.

1.4.2. Compromiso de continuidad

Inversiones y alternativas que constituyen percepciones individuales sobre las destrezas y habilidades que se posee y su posible transferencia a otra organización, de esta manera si se cree que el mercado de trabajo hay demandas de ellas, se disminuye el deseo de permanecer atado al actual empleador en el caso de que la evaluación de como resultado destrezas poco actualizadas.

Con respecto a las inversiones el individuo tendrá que valorar el tiempo y la dedicación que le ha costado adquirir sus destrezas y habilidades. Forma parte de las inversiones los costos en los que incurriría si tuviera que reubicar a los familiares en otro lugar o cambio de empleo.

1.4.3. Compromiso Normativo

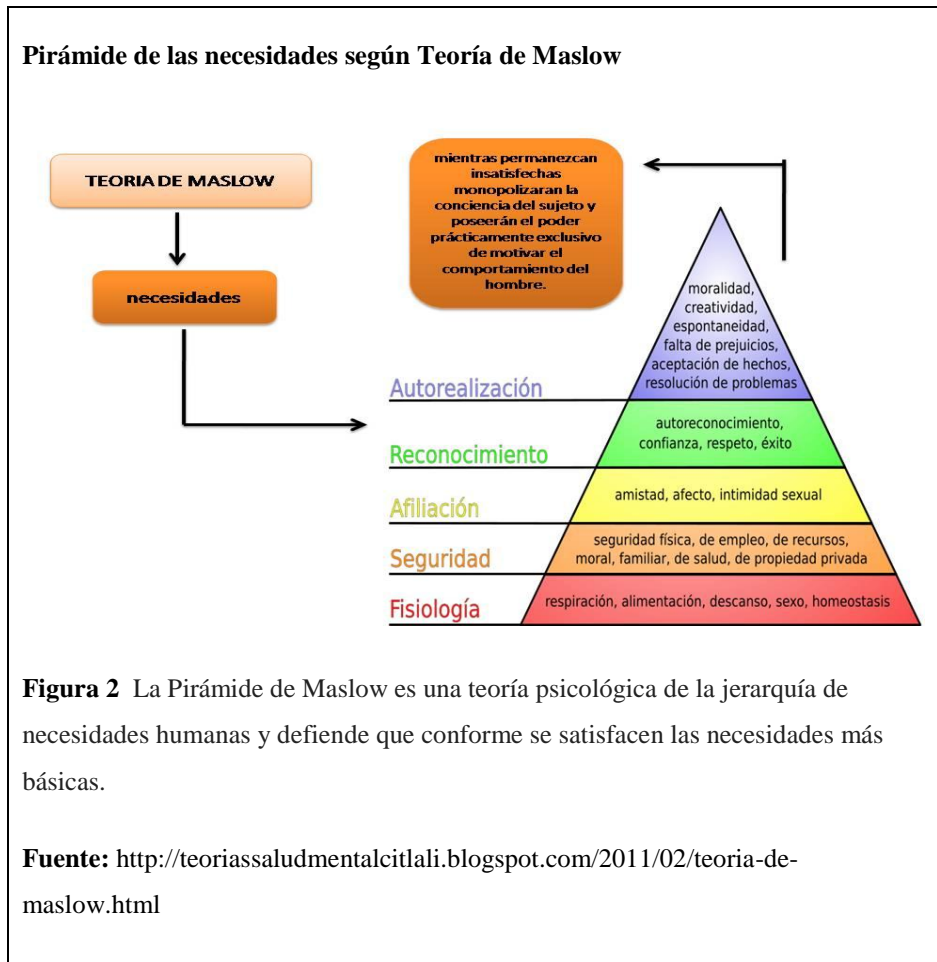
Este componente cuenta con evidencias empíricas que sustenten sus basamentos teóricos. Se supone que su desarrollo es mediatizado por procesos como el modelaje, sistema de recompensas y castigo u otros condicionantes que pueden ser internalizados durante las diferentes interrelaciones que se van desarrollando entre los individuos en su lugar de trabajo y en virtud de lo cual, el individuo aprende lo que en ese contexto se considera correcto.

1.5. Teoría del Comportamiento

Analiza a la organización desde el punto de vista dinámica de su comportamiento y se preocupa profundamente por el individuo como tal. Para explicar la conducta organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas para esto es necesario el estudio de la motivación humana, en este aspecto todos los autores conductistas coincidían en que el administrador necesita conocer las necesidades prioritarias para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Mucha de la literatura en este campo es del comportamiento, se trata de encontrar los ingredientes específicos que hacen que alguien se comprometa con un grupo, en lugar de limitarse a ser un miembro o simpatizante, Estos son la variedad de trabajo, "la ambigüedad del rol", la actitud de los compañeros de trabajo y amigos, las alternativas de la organización y, la variedad de habilidades en el trabajo. Estos parecen apuntar al rol de la libertad, la falta de especialización excesiva e interesante y el trabajo gratificante.

1.5.1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Necesidades fisiológicas: Estas son el nivel primario de todas las necesidades humanas, en este nivel están la necesidad de alimentación, de sueño y reposo, de abrigo o deseo sexual, todas estas necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie.

Necesidades de seguridad: son el segundo nivel de las necesidades humanas, son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro.

Necesidades sociales o afiliación: entre las necesidades sociales están la necesidad de asociación, de participación, de aceptación por parte de los

compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor. Dar y recibir afecto son fuerzas importantes de motivación.

Necesidad de estima o reconocimiento: son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa, en estas están, la auto confianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de estatus y de consideración.

Necesidades de autorrealización: estas necesidades humanas son las más elevadas y están en la cima de la jerarquía, es la superación personal es la tendencia que tienen las personas para crecer más de lo que son y para ser todo lo que pueden ser.

1.5.2. Teoría X - Teoría Y

McGregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar un estilo, se basa en la teoría tradicional mecanicista y pragmática a la cual denomina Teoría X, y el otro estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana, a esta le dio el nombre de Teoría Y.

Teoría X se basa en la concepción tradicional de la administración las cuales son erróneas e incorrectas sobre la conducta humana estas son:

- Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza quiere decir que evitan el trabajo en lo más mínimo.
- Les falta ambición, no les gusta asumir responsabilidades, el hombre es básicamente egocéntrico y sus objetivos personales se imponen al de la organización.
- Se resisten a los cambios.
- Su dependencia les hace incapaces de autocontrol y autodisciplina
- En estos puntos se visualiza a las personas como meros recursos o medios de producción.
- Para la Teoría X la administración tiene los siguientes aspectos:
 - Promover la organización de los recursos de la empresa en el interés exclusivo de sus objetivos.
 - Es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas para atender las necesidades de la empresa.

- * Las personas deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos de la empresa.
- * La empresa debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa o sanción.

La Teoría Y representa el típico estilo de la administración científica de Taylor, en donde se forzaba a las personas para que haga exactamente lo que la organización quería que hagan independientemente de sus objetivos u opiniones personales. La propia teoría de las relaciones humanas en su carácter demagógico y de manipulación también es una forma suave, tenue y engañosa de hacer la Teoría X.

Las personas no tienen disgusto inherente en trabajar pero esto depende de ciertas condiciones en su lugar de trabajo.

- * Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa.
- * Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.
- * El hombre mediocre aprende bajo ciertas condiciones a aceptar, pero también a procurar responsabilidad, el huir de la responsabilidad es efecto de experiencias negativas en alguna empresa.

La Teoría Y muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos y motivar el crecimiento individual. La administración según la Teoría Y tiene los siguientes aspectos:

- * La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir la conducta hacia los objetivos de la empresa, todos estos factores se encuentran presentes en las personas.

1.5.3. Teoría del Sistema Administrativo Japonés (Teoría Z)

La teoría Z surgió en la década de los setenta, es la recopilación y análisis de los principios, fundamentos, estrategias y planes que utilizan las empresas “del tipo japonés” y que William Ouchi plasmó en su libro llamado justamente Teoría Z, en él se describen todos los puntos de análisis que hacen a la empresa japonesa y sus

ventajas ante las formas de tradicionales del manejo del Talento Humano con las actuales (o empresa Z) superior o diferente a la empresa del tipo norteamericana (o empresa A).

Es imprescindible comprender que en esta teoría, se plasma toda una cultura y no solamente un modelo para aplicar a la empresa. Así mismo, es una perfecta comparación en aspectos de la vida práctica, de la filosofía de oriente respecto a la de occidente, es importante que nosotros como seres de la cultura occidental sepamos aprender e interpretar todos los aspectos que tiene la cultura oriental.

Características

- Empleo de por vida:

Lo normal es que una empresa japonesa realice sus contrataciones una vez al año. Los que entran a la empresa tienen su trabajo asegurado hasta los 55 años, momento en que deben retirarse si no pertenecen a los altos niveles administrativos y reciben una suma que equivale a cinco años de sueldo.

Para entender mejor el sistema se debe analizar un poco de historia de las compañías japonesas hasta antes de la 2a. Guerra Mundial. Estaban agrupadas en estructuras llamadas Zaibatsu o también conocidos como grupos de empresas fuertes japonesas.

Cuando se habla de la economía japonesa es inevitable hablar de las grandes compañías japonesas que existen hoy en día. Muchas de ellas tuvieron su auge en la restauración Meiji y sobrevivieron a la Segunda Guerra Mundial. De ellas se decía que pertenecían a una familia única que abarcaba toda la línea de producción, concentrando todo el poder de la empresa en una sola familia. (Japón, 2013)

Hace muchos años atrás el poder económico era limitado a pocas familias, existía un privilegio comercial, dejando sin posibilidades a las empresas que trataban de surgir ya que los grupos poderosos eran un círculo del cual solo se presupuestaban entre ellos.

Familia Zaibatsu



Figura 3 Dueños de grandes empresas industriales y financieras.

Fuente: <http://conoce-japon.com/economia/el-mito-de-los-saibatsu-y-keiretsu/>

Este tipo de grupos empresariales trataban de monopolizar la economía japonesa, ya que tenían un gran número de empresas desde minas hasta exportadoras, realizando así los procesos de producción de financieros para sí mismos, estando estas en manos de pocas familias.

- Evaluación y promoción

Otra de las diferencias fundamentales de las organizaciones japonesas radica en su enfoque de evaluación y promoción.

El proceso de evaluación es sumamente lento, pudiendo pasar hasta 10 años para que un ejecutivo reciba un ascenso importante. Durante ese periodo, las personas del mismo nivel recibirán los mismos ascensos y aumentos de sueldo.



La lentitud el proceso dificulta los juegos corporativos de corto plazo (aunque no los elimina completamente). Se propicia una actitud abierta a la cooperación, al rendimiento y la evaluación, pues se favorece la posibilidad que el nivel de desempeño real salga finalmente a la luz. Los ejecutivos jóvenes no se sienten atraídos por hacer carrera a costa de otros, ni de presionar para que se tomen decisiones.

La distribución de los espacios físicos en una oficina japonesa respalda esa actitud hacia la evaluación del desempeño. Salas enormes en que todos trabajan juntos y todos los colaboradores están enterados de lo que hacen sus compañeros, así se crea una cultura que deja de lado la falsa creencia de que cada quien se dedique a su área.

1.5.4. Teoría de los dos Factores de Herzberg

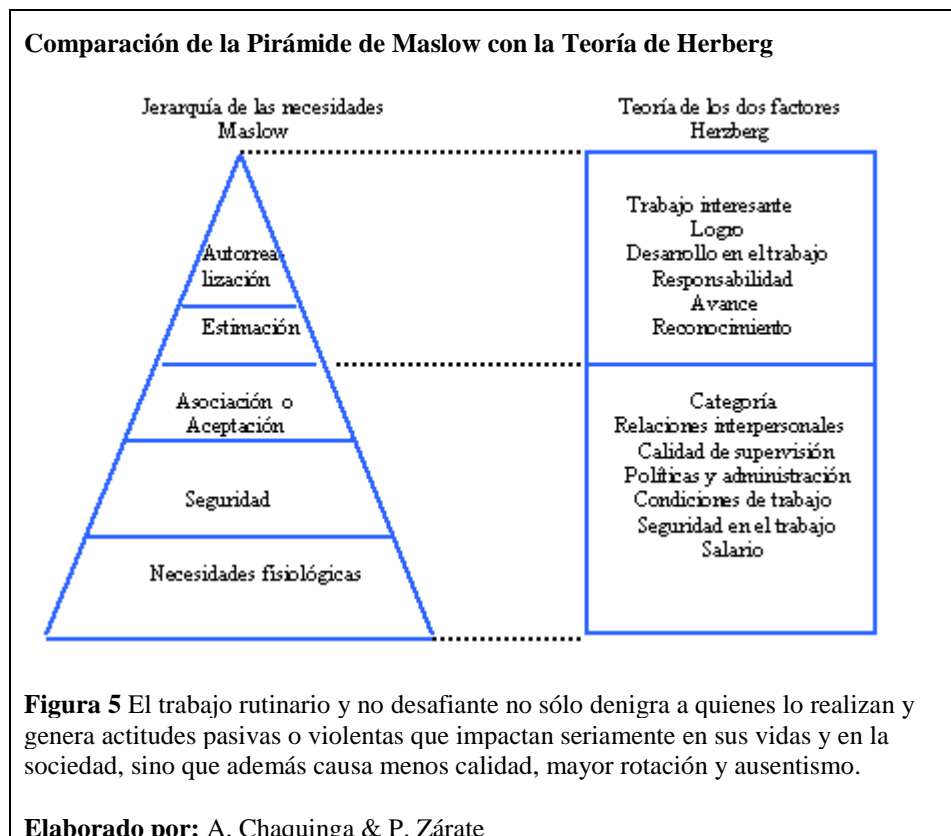
Para Herzberg existen dos factores que orientan la conducta de las personas clasificados en extrínsecos que aglomera los factores higiénicos por los que el colaborador se sentirá en un ambiente cómodo y limpio para realizar sus actividades y los intrínsecos que se trata que el ser humano sepa como tomar sus decisiones sin equivocarse., que se refiere a los factores de motivación al personal.

1.5.4.1. Factores higiénicos o factores extrínsecos

Estos factores se encuentran en el ambiente que rodean a las personas dentro de la empresa y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo, estos factores se encuentran fuera del control de las personas ya que estas condiciones se administran y deciden por la empresa.

1.5.4.2. Factores motivacionales o factores intrínsecos

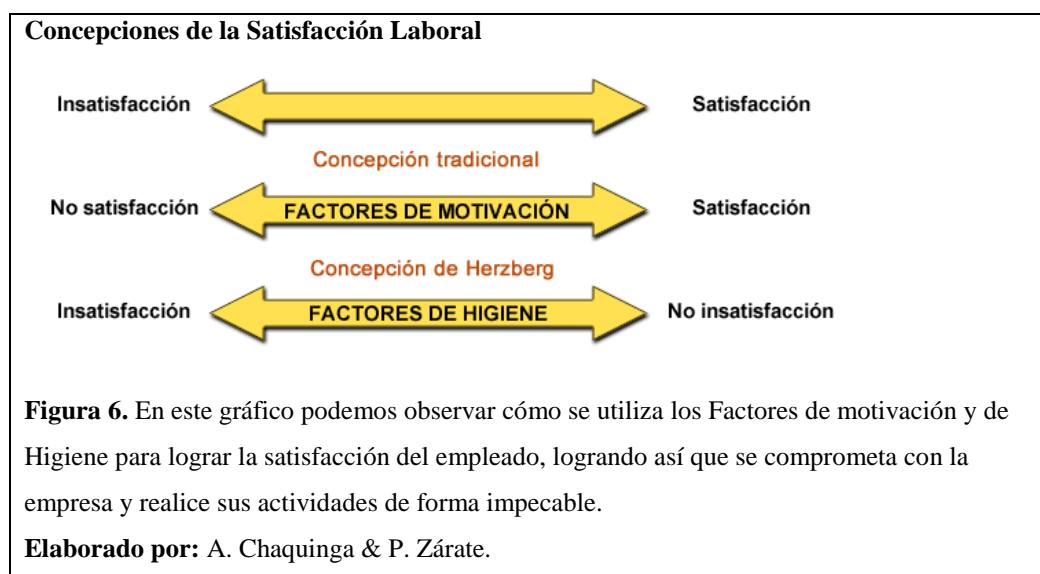
Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.



Los principales factores higiénicos son, sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión, condiciones físicas y ambiente de trabajo, reglamentos internos, etc.

Herzberg los llama factores higiénicos pues son esencialmente profilácticos y preventivos ya que ellos nada más evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción Herzberg también la llama factores no satisfactorios.

Sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción e insatisfacción laboral. La concepción laboral tradicional dice que: la satisfacción e insatisfacción son los extremos opuestos del mismo y que los empleados se ubican en diversas etapas a lo largo del mismo. Sin embargo Herzberg y sus colaboradores señalaron que en realidad existen dos, uno que va de la no satisfacción a la satisfacción y otro de la insatisfacción a la no satisfacción.



Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos, actividades y cantidad de trabajo encomendado a ellos.

Después estas preguntas se tabularon y clasificaron. De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo.

Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación.

Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla, lo que genera un descontento del personal.

Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción).

Modelo de los dos Factores de Herzberg (Ejemplos de Motivación e Higiene)

FACTORES DE MOTIVACIÓN (Fuentes de satisfacción laboral)	FACTORES DE HIGIENE (Fuentes de insatisfacción laboral)
Interés del trabajo	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Figura 7 Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto al trabajo se denominan motivación y las asociadas a insatisfacción son factores de higiene. (Hellriegel & Slocum)

Elaborado por: A. Chaquinga & P. Zárate.

1.6. Teoría de la Identidad Social

La identidad social es un enfoque simple que sostiene que todos los seres humanos quieren aumentar su autoestima al sentirse conectados a una organización o grupo específico. Esto no niega los enfoques conductuales, al contrario, pretende colocarse detrás de los ingredientes específicos para este tipo de compromiso. La teoría de la identidad sostiene que un auto concepto positivo es; al menos en parte; creado por tener asociaciones positivas para un grupo que está conectado a tu propia persona. (Dessler, 2009, pág. 89)

Se centra en los efectos de:

- La permeabilidad de las divisiones de grupo: cuando permiten pasar de un grupo a otro.
- Las diferencias de status.
- La inestabilidad y estabilidad y de la legitimidad e ilegitimidad de esas diferencias. Sobre la identificación y sobre la elección de estrategias individuales o colectivas de cambio.

1.6.1. Teoría de la Auto Categorización

Los enfoques de auto-categorización sostienen que el yo se construye a través de estos vínculos de organización y que las personas pueden verse a sí mismas en varios niveles diferentes. Puedes verte a ti mismo como un individuo, pero esto, en parte, está relacionado con los grupos sociales a los que perteneces. Luego, te conviertes en un "individuo subordinado" o una persona cuya identidad se deriva en parte de estas conexiones sociales tales como el trabajo en un lugar determinado o que viven en un área determinada. El punto es que el compromiso organizacional se basa en gran medida en cómo una persona ha construido su identidad. Si los grupos a los que pertenece son una gran parte de esta identidad, entonces puedes esperar un alto grado de compromiso. (Dessler, 2009, pág. 108)

La Teoría de la Identidad Social se ha interesado por las relaciones intergrupales, el favoritismo por el propio grupo, la solidaridad intragrupal, los efectos del estatus o el liderazgo, etc. La TIS es una de las teorías que mayor cantidad de investigación ha producido en los últimos 30-35 años, sobretodo en el continente europeo.

1.7. Formas de lograr Compromiso Laboral y Empresarial

La tendencia a invertir en acciones dirigidas a motivar a los empleados y retener el talento es un fenómeno en auge entre las empresas. Pese a que el trabajador tiene el deber de cumplir con su tarea de forma satisfactoria por imperativo del acuerdo laboral firmado por ambas partes, el sentimiento de apego con la empresa lo estimulará para responsabilizarse y esmerarse en mejorar cada día.

Sin embargo, el compromiso no se puede imponer externamente de forma forzosa, es una consideración personal que aflora en el ánimo de cada persona. Antes de tomar la determinación de invertir dinero en acciones para implicar al trabajador con la empresa, un directivo debe conocer los beneficios que dadas acciones brindarían a la empresa.

1.7.1. Un impacto positivo en los beneficios

El compromiso de los trabajadores, si se analizan las características de cada sociedad, no es el único factor que propicia esta diferencia, pero sí puede observarse una conexión entre los niveles de motivación y de beneficios.

El último informe de Gallup, “State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide” (Estado del Entorno Laboral Global: Perspectivas del Compromiso de los Empleados para Líderes de Negocio a nivel mundial), reafirma la conclusión, puesto que en sus deducciones prueba que las compañías con los índices más elevados de empleados comprometidos obtienen un beneficio mayor por acción y se sobreponen con más diligencia a la recesión económica.

1.7.2. Los clientes estarán más satisfechos

Los consumidores recomiendan un 12% más a las empresas que presentan un alto índice de compromiso por parte de sus trabajadores, ya que existirá confianza por parte del cliente y se sentirá cómodo al adquirir productos o servicios de la misma, incluso existiendo un precio más alto que en otras empresas.

El empleado que se siente cómodo en su trabajo ofrece ese componente adicional para que el cliente se sienta especial al ser bien atendido. El buen trato que el trabajador percibe por parte de la empresa se transforma en ‘feedback’ positivo hacia el cliente.

1.7.3. Incremento en la productividad y la eficiencia

Este indicador es, seguramente, uno de los que más interesan a los directivos de las empresas, puesto que la competitividad va directamente relacionada con el rendimiento de los trabajadores. El guarismo (cantidad compuesta de dos o más

cifras) también se verá acrecentada con un mayor compromiso por parte de los empleados, cuya productividad puede aumentar hasta un 18%.

1.7.4. Los empleados desarrollarán la creatividad y aportarán más ideas innovadoras para STEM S.A.

Es uno de los índices que acentúan más la diferencia entre las empresas que consiguen obtener mayor compromiso de sus trabajadores de las compañías que no cultivan tanto este aspecto. De nuevo según el estudio de Engage for Success, hasta un 59% de los empleados comprometidos admiten tener ideas más creativas respecto a su trabajo, mientras que en el resto de los sondeados sólo un 3% reconocen que su trabajo estimula su inventiva.

El afán renovador que las empresas puedan esperar de sus empleados pasa, sobre todo, porque los empleados gocen de la suficiencia para implantar medidas inéditas a las cuestiones rutinarias que permitan incrementar las ventas y al mismo tiempo moderar los gastos.

1.7.5. Estabilidad en la plantilla

Una de las estrategias para reforzar el compromiso del trabajador es reconocer explícitamente sus buenas acciones. Si un empleado siente que su trabajo se valora por parte de sus superiores, es más difícil que se plantee abandonar su puesto de trabajo.

Las empresas con un nivel alto de compromiso presentan un índice del 40% menos de rotación en su nómina de trabajadores. Y los empleados que reciben comentarios positivos por parte de sus superiores rebajan un 15% su predisposición a abandonar su lugar de empleo.

Por lo tanto, halagar de vez en cuando el trabajo bien hecho es un método sencillo de conseguir una continuidad más constante en el registro de empleados.

1.7.6. Reducción del absentismo

Un ambiente que genera compromiso es uno donde el clima laboral permite a los empleados administrar mejor el estrés, ausentarse menos de su ocupación laboral e incluso sufren menos accidentes profesionales.

En este último registro, la reducción de infortunios laborales puede descender hasta el 48% para las personas que se sienten satisfechas en sus empresas.

1.7.7 La Gestión del Talento Humano en la efectividad de la Empresa

Cuando nos referimos a la Gestión del Talento Humano basado en la economía del conocimiento podemos abordar muchos conceptos que generarán para muchas empresas una sorpresa al ver cómo se desarrolla la misma en un ambiente de constante capacitación la cual no se basa a un lugar determinado, sino más bien a laborar en un lugar abierto expuesto al medio ambiente.

1.7.8. Alineación estratégica de los Recursos Humanos con relación al Compromiso Laboral

Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

La esencia de la estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección. Para que sea efectiva, debe comunicarse. Antes se tendía a mantener en secreto, pero esto es un error. Cualquier profesional de la compañía debe entender la estrategia básica. Comunicarla es un papel fundamental para el consejero delegado. Los mejores CEOs son profesores.

En un entorno global, altamente competitivo, muy complejo, de incierta evolución, y afectado por constantes, impredecibles y disruptivos cambios, solo aquellas empresas

que se atrevan a innovar en prácticas de Gestión del Talento, y apliquen enfoques diferenciados para captar, motivar, desarrollar y retener a los profesionales más capaces, competentes y calificados del mercado, estarán en la mejor posición posible para afrontar con éxito y lúcido enfoque estratégico, las incertidumbres y retos implícitos en un nuevo orden empresarial. (Ballesta Pagán, 2009, pág. 135)

Con este concepto podemos destacar que el cambio y la innovación es un factor muy importante no solo para los clientes, sino para los colaboradores de la empresa, manteniendo un sitio ergonómico el trabajo será más placentero y menos pesado, logrando así que el colaborador se sienta cómodo al realizarlo, evitaremos el estrés, la pesadez, la rutina y sobre todo nuestro empleado se sentirá comprometido con la organización.

Empresas como **Google, Apple, 3M o Samsung**, ya saben esto, y para ello dedican sus mejores esfuerzos en la atracción de talentos con impresionantes capacidades, apropiadas competencias, superlativa creatividad y motivación a toda prueba, para desarrollar la próxima generación de productos y servicios que ratificará el claro liderazgo de estas y otras empresas, en sus respectivos mercados naturales.

Oficinas Google



Figura 8 Gestionar personas en la empresa exitosa de la Economía del conocimiento requerirá aplicar innovadoras prácticas de gestión del talento, cuya articulación efectiva
Fuente: (Marketing Directo, 2013)

1.7.9. Alinear la Gestión de Personas a la Estrategia Empresarial

Toda buena práctica de Gestión del Talento comienza estableciendo la correlación entre los objetivos estratégicos de la empresa, y las competencias, capacidades, experiencias y rasgos distintivos de personalidad de personas talentosas, cuya

motivación, implicación y compromiso serán claves en la satisfactoria ejecución de la estrategia empresarial.

Con esto surge la identificación de perfiles claves por el valor que ellos agregan a la ejecución de la estrategia empresarial. Cada uno de estos perfiles se caracteriza exhaustivamente, para identificar prácticas que promuevan el desarrollo integral del talento humano. Definidos los modelos de competencias respectivos, se revisan y afinan constantemente, los nuevos imperativos que alimentan la estrategia empresarial, los requerimientos de los proyectos, y la dinámica siempre cambiante del ambiente de negocios. (Ballesta Pagán, 2009, pág. 156)

Sin la necesaria alineación estratégica, toda gestión de personas restará a la empresa de la agilidad y flexibilidad requeridas, para adaptarse a una dinámica empresarial tan compleja como angustiosa e impredecible. Una gestión de talento sin alineación estratégica, conducirá paulatinamente al deterioro del perfil competitivo de la empresa, como producto de la merma progresiva en su productividad y participación de mercado.

1.7.10. Hacia una Gestión Global y descentralizada del Talento

Se destaca los talentos con las capacidades, la experiencia y las competencias requeridas para dar vida a la próxima generación de productos y servicios, pueden estar localizados en distintas áreas físicas, e incluso, hallarse dispersos en diferentes geografías. No es necesariamente cierto que la gestión centralizada y geográficamente localizada de equipos de alto rendimiento sea integrado por buenos talentos en diferentes áreas y niveles de especialización. (Ballesta Pagán, 2009)

Una gestión global y descentralizada del talento se apalanca en una sólida cultura empresarial, cuya visión, misión, objetivos y valores son relevantes, retadores y atractivos para personas, que donde quiera que se encuentren, están comprometidas con la empresa e implicadas a sus proyectos. Los valores empresariales se comunican de manera sistemática con suficiente convicción.

Personal altamente comprometido



Figura 9 Estoy feliz de trabajar en una empresa en la que reconocen mi aporte y compromiso

Fuente: <https://calzaclick.wordpress.com/tag/ejecutivo/>

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destreza son dispensables para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene promueve el éxito organizacional.

Tomando esta información podemos concluir que las empresas mientras aumentan su capacidad financiera aumentan también su capacidad laboral, ya que obligatoriamente necesitarán más personal para realizar las actividades que se asumen con estos cambios.

1.7.11. Promoviendo Prácticas de Autoservicios de Gestión de Talento Humano

La nueva generación de software empresarial de Talento Humano, con acceso en la nube, e integración con SAP y Oracle, hacen posible la implantación de sofisticadas prácticas de autogestión de servicios de Talento Humano, que van más allá de la

simple ejecución de actividades administrativas y transaccionales de escasa agregación de valor.

En culturas que promueven dinámicas de participación colectiva y de trabajo colaborativo, tiene sentido que la plataforma de servicios de Talento Humano, sea lo suficientemente versátil para facilitar que un colaborador autónomo, y a cargo de su desarrollo profesional, decida inscribirse en una actividad formativa de su interés; se postule a un rol interno más afín a sus capacidades, competencias e intereses; o busque el apoyo de expertos para tomar una decisión de carrera, o de relevancia para su proyecto. (Ballesta Pagán, 2009, pág. 189)

La proliferación de dispositivos móviles como Smartphones y Tablets, justifica el desarrollo de aplicaciones de autoservicio de Talento Humano, para satisfacer las necesidades transaccionales, cuya característica esencial es su movilidad, y su desapego a operar en un sitio fijo de trabajo, así nuestro colaborador no sentirá que es parte de un solo lugar, sino que compartirá sus conocimiento y experiencia con sus compañeros, recordemos que el estilo imponente de un jefe es cosa del pasado, en la actualidad los mejores líderes son los que están en constante comunicación y a un mismo nivel de sus subalternos, esto sin dejar de lado su autoridad y liderazgo, obteniendo así la confianza y respeto de los mismos.

1.7.12. Ambientes Laborales Cálidos, Agradables y Abiertos

El talento que determina el valor y la singularidad de una persona, jamás se desplegará a su máximo potencial en cubículos grises, fríos y aislados. Es un contrasentido incentivar la creatividad de colaboradores sometidos a un régimen presencial regido por horarios rígidos de trabajo y mala ergonomía en su ambiente laboral. La innovación difícilmente surgirá con colaboradores alienados por relaciones laborales de subordinación, mando y control, e incluso prepotencia que inhiben la expresión del ingenio individual y penalizan el error constructivo generador de aprendizajes significativos para nutrir el proceso de innovación empresarial.

Ambientes laborales cálidos, agradables y abiertos



Figura 10 Un entorno laboral que se integra con el ambiente natural para promover la espontánea generación de ideas y favorecer la expresión de la creatividad personal.

Fuente: <http://www.grupoconceptual.com/oficinas-en-itagui-plaza/#/>

Las empresas líderes en innovación se distinguen por dotar a sus colaboradores de entornos laborales abiertos, coloridos, y cálidos, donde el trabajo individual y en equipos ocurre en ambientes informales, que promueven la colaboración, facilitan la construcción de relaciones basadas en la confianza, incentivan la creatividad individual, y provocan dinámicas de pensamiento lateral y divergente para llevar un proceso de innovación. (Ballesta Pagán, 2009, pág. 169)

Estos inusuales ambientes laborales combinan áreas específicamente diseñadas para la diversión y el esparcimiento, con espacios especialmente concebidos para la discusión y el rico contraste de ideas. Están decorados con colores vivos de positiva influencia emocional. Suelen estar dotados de un mobiliario casual que promueve la informalidad en las conversaciones y discusiones entre integrantes de un equipo o proyecto.

1.7.13. Reputación de la Marca Empresarial para atraer Talento

La gestión estratégica del talento se nutre del fortalecimiento de la reputación de la empresa como excelente lugar para trabajar. Muy buenos retos profesionales e interesantes oportunidades de desarrollo, son relevantes para aventajar a otras empresas, cuando se accede a la capacidad de atraer al mejor talento disponible. Sólo así se garantiza que la empresa está efectivamente habilitada para satisfacer sus objetivos operacionales, de mercado y de negocios. (Ballesta Pagán, 2009, pág. 175)

La reputación de la empresa, se promueve por diferentes medios de la web social, y se honra con políticas atractivas de beneficios que contemplen una remuneración competitiva, posibilidades de desarrollo profesional y preciados motivadores intrínsecos no ligados al salario. Estos factores es clave para fomentar en el colaborador un sentido de pertenencia, relevante a la construcción de un poderoso modelo de ciudadanía corporativa.

1.7.14. La Inteligencia Colectiva como Dinamo para el Desarrollo del Talento

El Plan anual de desarrollo cede protagonismo ante la irrupción cada vez más generalizada de nuevos enfoques formativos incentivados por la apertura de la empresa al uso intensivo de tecnologías sociales, para promover nuevas dinámicas de trabajo colaborativo y de aprendizaje autónomo y personalizado. (Ballesta Pagán, 2009, pág. 184)

En ambientes de trabajo potenciados por tecnologías sociales hablamos de entornos personalizados de aprendizaje y comunidades de práctica complementados con dinámicas de mentoring y coaching, a cargo de expertos y líderes que gozan del respeto y la admiración de generaciones más jóvenes de profesionales.

También es de interés la aplicación de dinámicas de ramificación a la formación de personas, como otra vía para acelerar el proceso de aprendizaje en equipos de alto rendimiento, la aplicación productiva de nuevos enfoques formativos requiere de decidido compromiso directivo, para garantizar el acceso ubicuo en ambientes colaborativos de trabajo, a los múltiples recursos didácticos que conforman la inteligencia colectiva de la empresa centrada en el conocimiento.

1.7.15. Gestionando el Compromiso con Proyectos de Responsabilidad Social

Empresarial

Las organizaciones de éxito están conformadas por personas comprometidas con la misión, visión y valores empresariales. Son personas trabajando en proyectos de gran significación, cuya orientación se basa en la satisfacción y el deleite de otras personas, que desde sus roles de clientes, proveedores, inversionistas y simpatizantes de la marca integran el espacio de influencia de la empresa.

La gestión de la Responsabilidad Social Empresarial cuando goza del aporte y compromiso de directivos y líderes empresariales de gran influencia, y es congruente con valores empresariales íntegramente comunicados y muy bien conocidos, funge como inspiración para colaboradores deseosos de aportar su tiempo y talento en acciones solidarias de corte social, y positivo impacto para comunidades y grupos de interés vinculados a la empresa. (Ballesta Pagán, 2009, pág. 198)

Como parte del ciclo económico, y en el marco de una conciencia social y ambiental, se requieren políticas activas en torno al consumo. Resulta urgente la generalización de patrones de consumo responsables para, de ese modo, fortalecer la soberanía alimentaria y la economía endógena.

En síntesis, las acciones del Estado deben dirigirse a consolidar un sistema económico social y solidario, en el cual la planificación nacional y las intervenciones estatales permitan la transformación progresiva de la matriz productiva, a través de las etapas planteadas en la Estrategia para el Buen Vivir.

1.7.16. La Gestión de la Diversidad como Ventaja Competitiva

La productividad de equipos de alto rendimiento asignados a ecosistemas de innovación, se nutre de la diversidad y el contraste de ideas de personas que acreditan diferentes experiencias profesionales; pertenecen a distintas generaciones; tienen variadas historias formativas; trabajan en diversas funciones; y están dedicadas a múltiples áreas de especialización.

De particular interés para potenciar la gestión del talento en la empresa centrada en el conocimiento, es lograr la conciliación de las diferencias en enfoques e intereses, entre profesionales jóvenes o nativos digitales, y profesionales maduros, con valiosa experiencia en la ejecución de procesos operacionales y de negocios. (Chiavenato, 2008, pág. 156)

En entornos laborales mediados por redes sociales y aplicativos de colaboración, se promueven prácticas de mentoring inverso, donde profesionales más jóvenes comparten su talento como usuarios expertos de las tecnologías sociales; con profesionales de mayor edad, carentes de una sustantiva cultura digital. Por su parte,

los profesionales de mayor experiencia, ejercen su influencia y hacen uso de su experiencia para motivar y capacitar al talento más joven, en la alineación de las actividades inherentes a su rol, con las premisas que justifican la ejecución de la estrategia empresarial.

1.7.17. Nuevas dinámicas de reclutamiento y Selección

El clásico proceso de reclutamiento y selección de personal basado en el desarrollo preferente de entrevistas que giran en torno a la enumeración de experiencias pasadas, ya no es un criterio sugestivo ni relevante, para seleccionar e incorporar a las personas que la empresa precisa.

En las empresas líderes de la Economía del Conocimiento, hablamos de atraer y seleccionar a los mejores talentos disponibles, en función de la satisfacción concurrente de las premisas siguientes:

- Perfil de capacidades y competencias inherentes al rol
- Compatibilidad con la cultura empresarial y estilo directivo
- Posible acoplamiento con su equipo de trabajo potencial.
- Perfil de personalidad relevante al rol
- Influencia en la web social y prestigio de la marca personal

CAPÍTULO 2

INFORMACIÓN EMPRESARIAL

2.1.Historia de la Empresa STEM

STEM S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización de productos eléctrico en Ecuador desde el año 2006. Desde esa fecha se ha dedicado a la representación y comercialización de materiales y equipos eléctricos de alta y media tensión, herramientas y equipos de protección, así como a la fabricación de herrajes y servicios de instalaciones eléctricas en edificios, concesionarias y varias empresas privadas en varias ciudades del Ecuador.

STEM S.A., realiza su comercialización y servicios de acuerdo a las normas de calidad nacional e internacional que se exige en la actualidad, la más estricta selección de productos de fabricantes de material eléctrico, asegurando con esto una inmejorable calidad en cada línea de productos y precios competitivos.

Los productos y servicio comercializados en STEM S.A., están presentes en proyectos de transmisión, generación y distribución de energía, en sistemas de electrificación urbana y rural, etc., destacándonos en proyectos de gran importancia como el de Coca Codo Sinclair, por lo que estamos en condiciones de suministrar desde el más sencillo elemento hasta los más sofisticados equipos.

2.1.2. Misión

Ser una empresa que tenga todo el requerimiento en productos y servicios que nuestros clientes necesiten para sus instalaciones enfocados tanto al sector empresarial como familiar a precios competitivos, sea este material eléctrico, herramientas de mano, equipos eléctricos o para alto voltaje y herramientas aisladas.

2.1.3. Visión

Posicionarnos al largo plazo como una de las mejores empresas en el ámbito eléctrico del país, llegando a satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma rápida y oportuna respetando normas para la conservación del medio ambiente.

2.1.4. Valores

- ✿ Lealtad con la empresa y clientes
- ✿ Personal altamente capacitado
- ✿ Experiencia en la comercialización de tecnología
- ✿ Puntualidad
- ✿ Responsabilidad social
- ✿ Capacidad de almacenaje para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes

2.2.Procedimiento para medir el cumplimiento de los valores

Se refiere principalmente a la acción y efecto de cumplir con determinado trabajo actividad con alguien, en tanto, por cumplir, se entiende hacer aquello que se programó o se acordó con un tercero en un tiempo previamente dicho que se haría un deber o de una obligación.

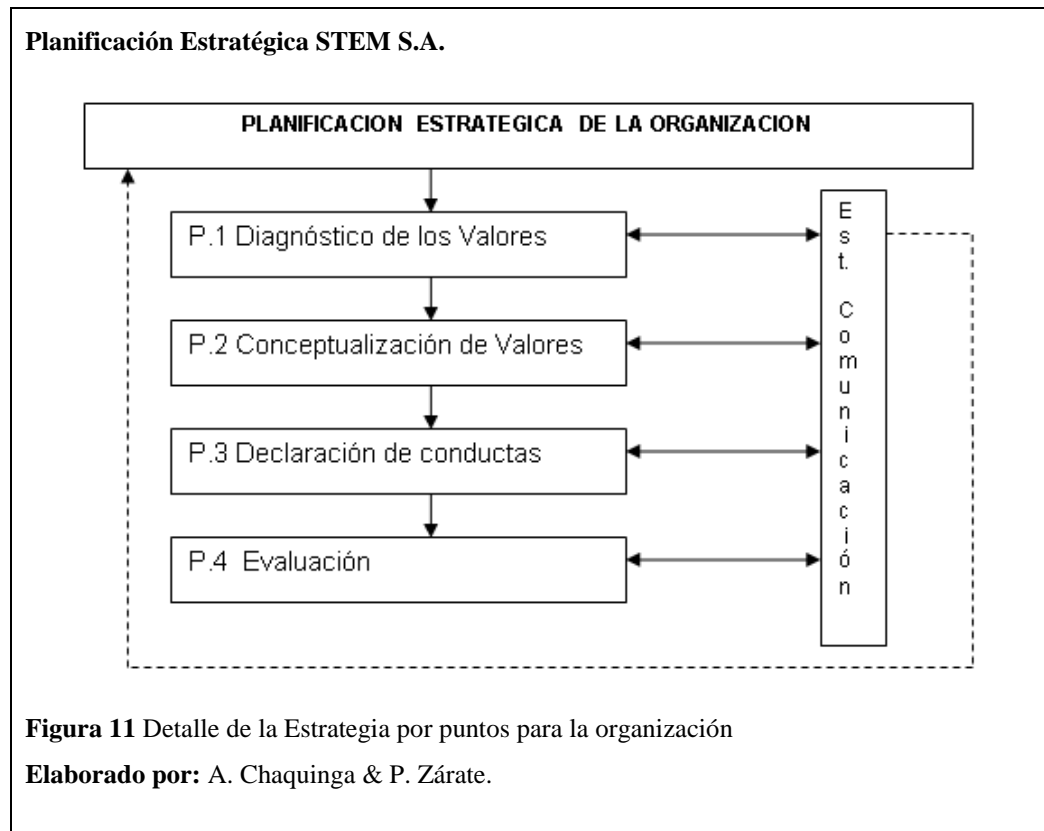
Los valores constituyen un vocablo que se retoma con afán en el contexto actual. Toda sociedad cuenta con un sistema de valores que incluye: los políticos, jurídicos, morales, estéticos, religiosos, filosóficos, científicos que son expresión de condiciones socio económicas en un contexto histórico concreto.

Tomando en cuenta el cumplimiento debemos tomar mucha importancia a la puntualidad, valor que se le reconoce a la persona que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer, es la disciplina de asistir a la hora que se establece en la empresa y de organizar los propios horarios y actividades para cumplir con lo establecido en el día a día, así logrando una norma básica de convivencia en sociedades complejas, donde el tiempo vale oro tanto para el colaborador como para la empresa y la impuntualidad nos hace derrocharlo.

Las organizaciones y sus miembros como integrantes de la sociedad, asumen valores que son parte de su cultura, y para ello, están llamados a definirlos, así como

describir los modos de actuación asociados a cada valor, para ser comunicados y lograr que sustenten el cumplimiento de la misión y la visión organizacionales.

El proceso de declaración de valores forma parte del diseño estratégico de la empresa STEM S.A., debe ser liderado por la alta dirección y definirse con procesos participativos.



2.2.1. Proveedores

Entre las marcas de primera línea que nos han confiado su representación y/o distribución para el Ecuador, tenemos marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, entre las principales en proveer a STEM S.A. de material eléctrico para su comercialización tenemos a las siguientes:

Tabla 1**Proveedores STEM S.A.**

<i>Razón Social</i>	<i>Logotipo</i>
ELECTROCONTROL (Colombia) Luminarias, ignitores, balastos en línea de mercurio y sodio	
PROCABLES, CEDETEC (Colombia) Todo tipo de conductores eléctricos	
KLEINTOOLS (USA.), herramientas y equipos de protección	
UNIOR, herramientas con garantía de 5 años	
ELECTRO PORCELANA GAMMA (Colombia), Aisladores de porcelana y poliméricos	
INTELLI (Brasil), Varillas de cobre	
BURNDY (Brasil, USA), FORJAZUL (Brasil) Conectores	
SUELECTRICO (Colombia), Cajas antihurto para medidores	
CATU (Francia) Herramientas aisladas y equipos de protección personal	
ECUATRAN (Ecuador), Transformadores de distribución, entre otras marcas muy conocidas.	

Nota: Principales proveedores de material eléctrico para la comercialización del mismo.

2.2.2. Mapa de procesos

Los procesos en la empresa STEM S.A. conforma la estructura de la organización, las tareas que se realizan día tras día están ligadas a procesos que siempre deben tener como objetivo intrínseco cumplir con nuestra misión y visión.

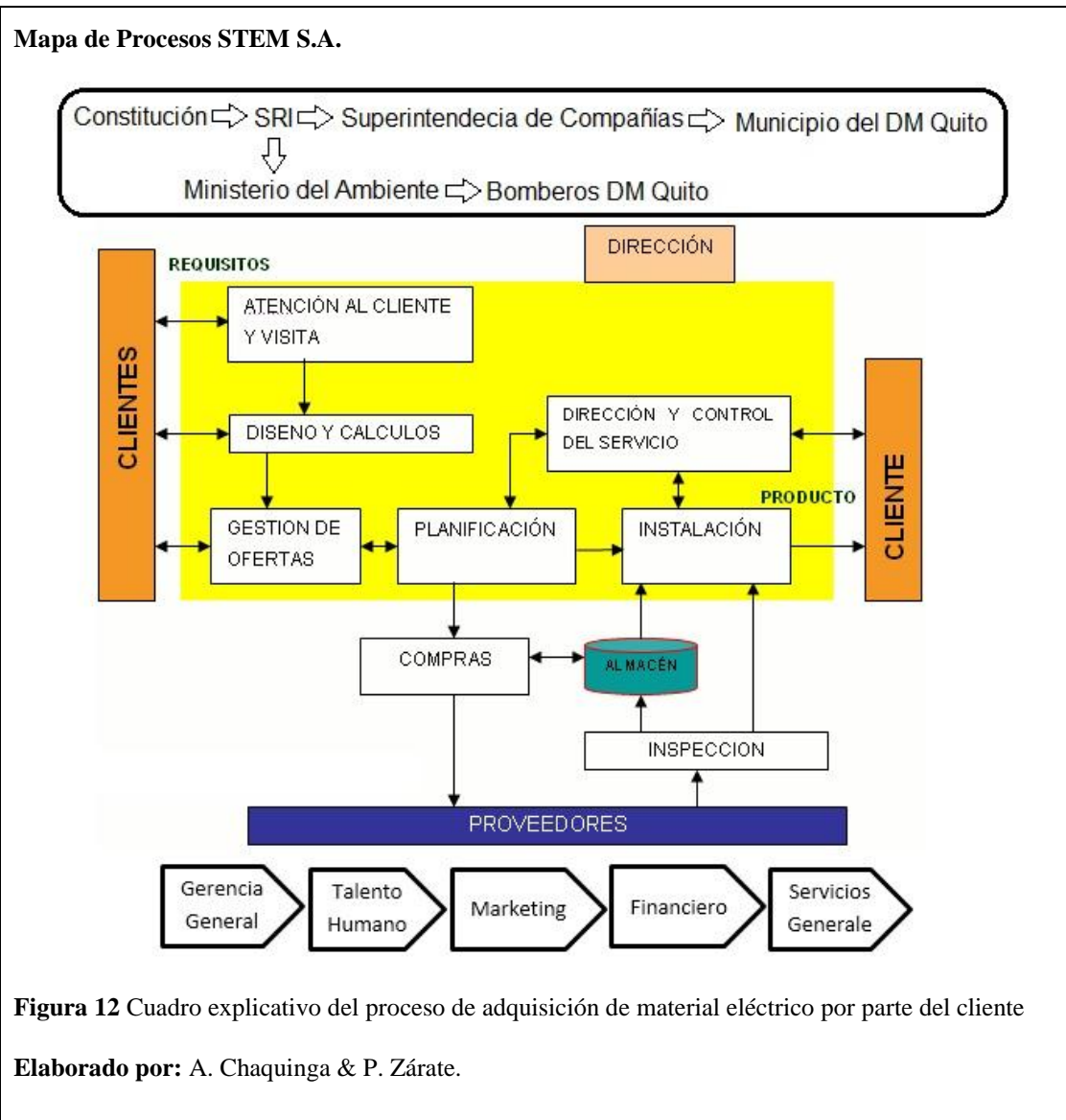
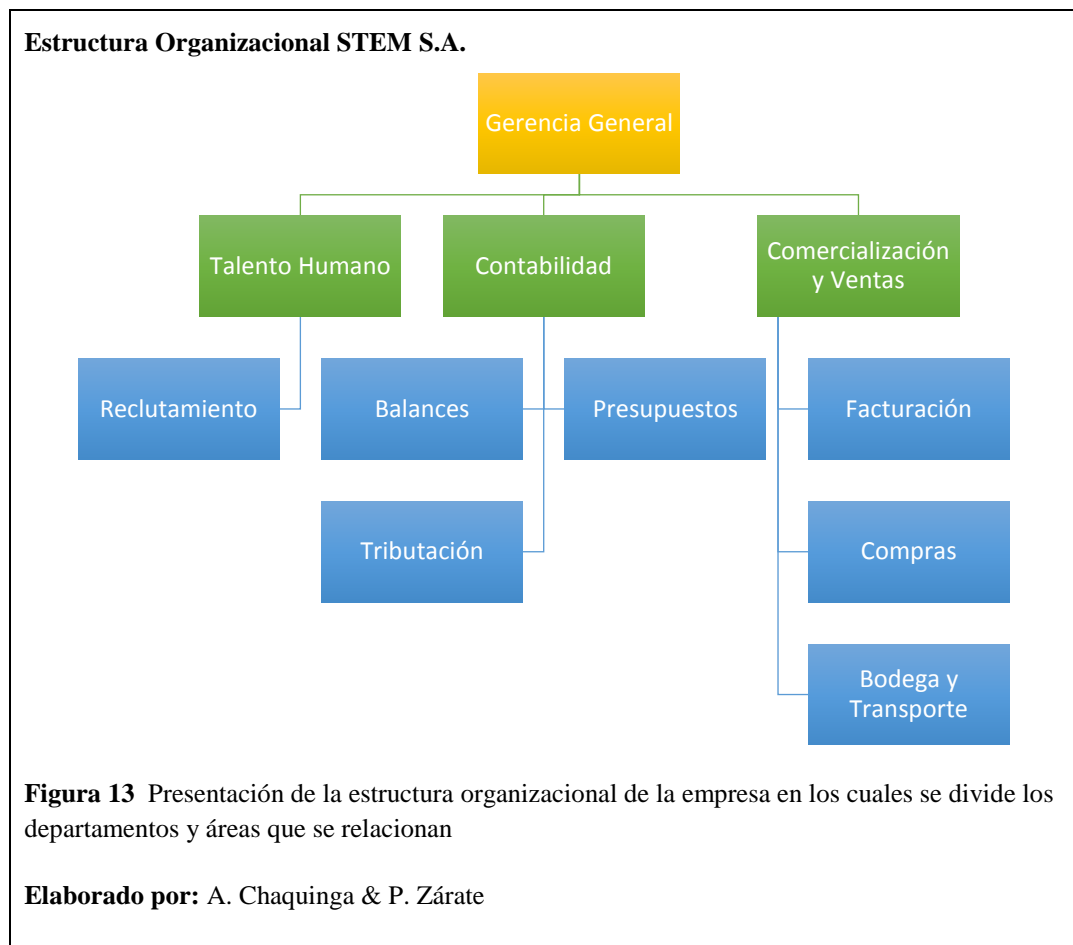


Figura 12 Cuadro explicativo del proceso de adquisición de material eléctrico por parte del cliente

Elaborado por: A. Chaquina & P. Zárate.

2.3. Estructura de la empresa



2.4. Talento Humano

Área encargada de la ejecución de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

El Área de Talento Humano se encarga de conquistar y mantener personas dentro de la organización, que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Talento Humano Satisfecho



Figura 14 El Talento Humano Satisfecho general compromiso y lealtad a la empresa

Fuente: <http://admithel.com/nosotros/>

2.5. Contabilidad

El Departamento de Contabilidad esta con conformado por Talento Humano de primera y calificado. Los Pagos a Proveedores lo realizamos los días jueves desde las 14:00 hasta a las 16:00 horas. Le atenderemos gustosos en nuestras oficinas de lunes a viernes de 9:00 a 16:00 horas

Evolución de la Contabilidad



Figura 15 La ciencia Contable ha evolucionado a lo largo de los años, siendo esta más exacta y fácil de comprender.

Fuente: <http://www.facilcontabilidad.com/costo-del-inventario-en-la-contabilidad-con-niif/>

2.6. Vendedores

Contamos con Personal Ejecutivos de Ventas exclusivo, quien se encargará de atender todos los requerimientos de nuestros clientes.

Designamos un/una ejecutivo/a que se encargará de atenderle y dar a conocer de forma eficiente todos sus requerimientos, ayudándole a escoger el mejor material y las herramientas necesarias para su empresa.

Personal realiza cambios de material eléctrico



Figura 16 Nuestro personal es altamente capacitado para realizar todo tipo de trabajo eléctrico

Fuente: <http://www.altatenalmacen.com.ec/quienes%20somos/adquisicion.htm>

Brindamos reportes a la medida de sus requerimientos y con ellos podemos analizar ventajas de ahorro y optimizar los procesos de costos, atenderemos en nuestras oficinas de lunes a viernes desde las 8:30 horas hasta 18:00 horas.

Nuestros Asesores están capacitados para ver las mejores alternativas de productos y sus costos, con habilidad y calidad de los requerimientos que necesite nuestra distinguida clientela.

Por eso este grupo de asesores están en la vanguardia de los nuevos productos así como también de nuevas marcas con reconocimiento internacional.

2.7. Grupo objetivo

Los clientes de STEM S.A. que forman parte de su mercado objetivo son empresas tanto públicas como privadas y familias en general ofreciendo nuestros productos y servicios a nivel nacional teniendo como referencia nuestras oficinas ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

2.8. Análisis de la situación actual

2.8.2. Análisis externo (Macroambiente)

La relación que tiene la Empresa STEM S.A. con el mundo exterior será de gran vitalidad ya que de esto dependerá el éxito o fracaso de la organización, esto a

entender por los clientes potenciales que podemos agregar a nuestra cartera, con relación a esto podremos determinar las amenazas y oportunidades que generaremos en este macroambiente.

2.8.3. Análisis político-legal, económico, social y tecnológico (PEST)

Tabla 2	
Análisis PEST	
POLITICO-LEGAL	ECONÓMICO
Creación de aranceles gubernamentales. Crecimiento de Pymes y aprobación de la creación de las mismas. Nuevas Políticas de comercio Exterior Políticas Ambientales. Estándares de calidad. Permisos de patentes.	Cambios en la tasa de inflación. Crecimiento del PIB Costo de Capital inferior al crédito de banca comercial. Emisión de micro créditos por parte del estado. Intereses y tasas de cambio flexibles. Impuestos específicos de los productos y servicios. Eliminación de subsidios en el futuro.
SOCIO-CULTURAL	TECNOLÓGICO
Apertura de información a entidades de control: Debe cumplir restricciones y regulaciones. Transparencia de información y gestión. Aumento de popularidad, opinión general del mercado e inducción de un cambio de actitud hacia las empresas. Patrones de compra del consumidor. Demográficas y geográficas. Tendencias de estilos de vida.	Avance del profesionalismo en empresas Mejoramiento de gestión para sus administradores y accionistas. Acceso al SEB (Sistema Electrónico Bursátil) Innovaciones en tecnología de bodegaje Creciente popularidad del uso del Internet como medio de apoyo transaccional. Apertura de las comunicaciones. Innovación de medios y canales de distribución.
Nota: Análisis PEST con todos sus elementos detallados de la Empresa STEM S.A.	

2.8.4. Cobertura geográfica

El presente proyecto propone definir y crear una herramienta administrativa por competencias capaz de facilitar y mejorar la gestión de las personas que trabajan en “STEM S.A.”, tomando como punto geográfico de referencia el Distrito

Metropolitano de Quito, en la que son los colaboradores los protagonistas clave de esta propuesta por su conocimiento, experiencia y valores.

El análisis demográfico de la Provincia de Pichincha que es el sector donde se lleva a cabo la actividad comercial de la empresa se centra en términos de volumen, sector empresarial, ubicación y otros aspectos.

Para la realización de la investigación de mercado se ha realizado la segmentación del mercado usando la segmentación geográfica para lo cual se utilizó como variable las empresas localizadas dentro de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito que se dedican a la comercialización de material eléctrico. Éste tipo de segmentación al aspirar los sedimentos en vez de a todo el mercado, las compañías tienen una mejor oportunidad de proporcionar un valor a los clientes y de recibir las máximas recompensas por una cuidadosa atención a las necesidades del consumidor.

A través de la segmentación que se ha llevado a cabo se llega a definir el segmento de mercado que consiste en las empresas que se dedican a la comercialización de material eléctrico del Distrito Metropolitano de Quito y así lograr abastecer al resto de provincias del Ecuador.

2.9. Objetivo general de la empresa

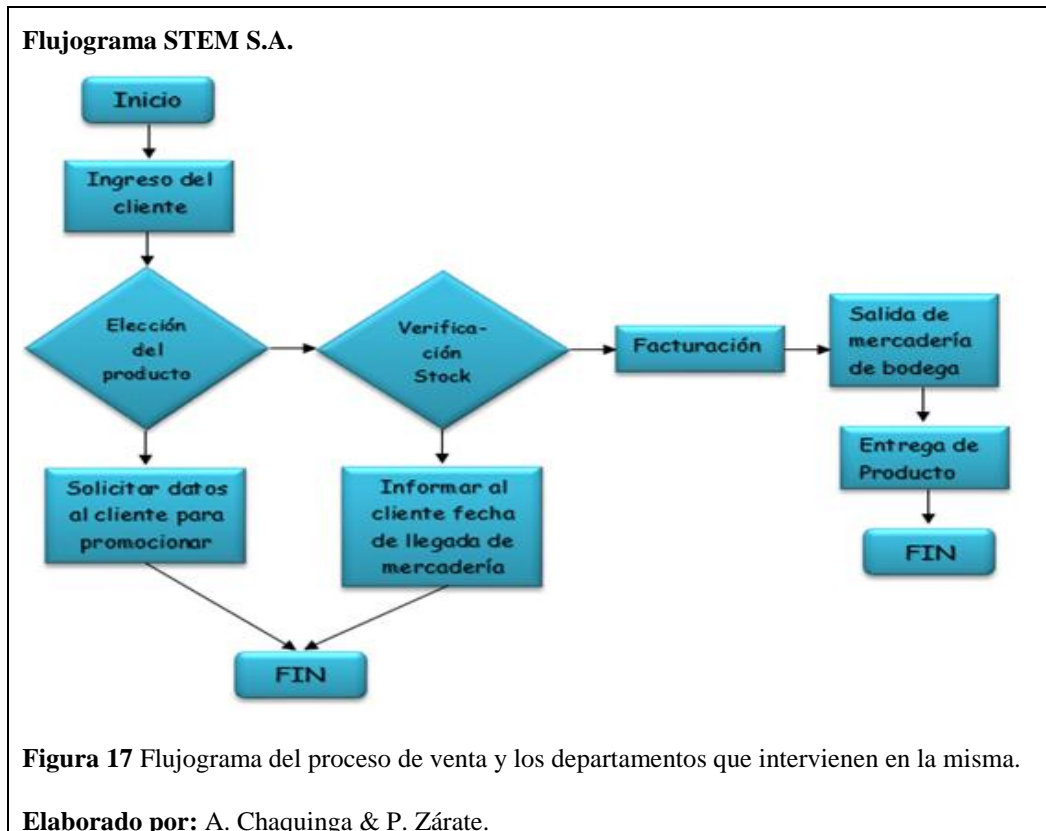
Diseñar un plan de comercialización que le permita a la empresa STEM S.A. incrementar el volumen de ventas, tanto de forma convencional como virtual a través de páginas Web y Redes Sociales disponibles para realizar esta actividad, captando así mayor número de futuros clientes potenciales.

2.10. Objetivos específicos derivados de los procesos clave.

- Promover las ventas utilizando medios digitales.
- Contar con una página web con alcances de clientes de la localidad.
- Incrementar la experiencia en el marketing virtual de manera que se cubra las necesidades de cada cliente potencial.
- Contar con el stock suficiente por parte de nuestros proveedores al momento de vender el material eléctrico de forma inmediata.
- Realizar una segmentación para localizar a los clientes más potenciales
- Promover la fidelización de los clientes.

- Dar la confianza al cliente para adquirir nuestros productos.
- Verificación y prueba del producto antes de adquirirlo para evitar devoluciones y conflictos con el cliente.

2.10.1 Flujograma sobre la Gestión de venta de equipo Material Eléctrico



2.11. Marco metodológico

2.11.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se van a tomar en cuenta las siguientes fuentes de investigación a fin de establecer la información correcta dentro de la investigación a desarrollar.

Por tal motivo es necesario elegir por cual tipo de investigación vamos a trabajar primero debemos entender de qué se trata a continuación una explicación de cada tipo de investigación:

2.11.1.2. Investigación descriptiva

El objetivo de esta investigación es poder conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción exactas de las actividades, objetos y procesos, así

podremos diferenciar resultados y con los mismo tomar decisiones que sean beneficiosas para la empresa STEM S.A.

2.11.1.3. Investigación explicativa

Lo que se trata con esta investigación es tomar cuenta de todos los aspecto de la realidad, explicando lo que significa a la luz de leyes que rinden cuenta de hechos o fenómenos que se presentan en ciertas condiciones.

2.12. Métodos de investigación

2.12.1. Entrevista.

Se entiende que en una entrevista interpersonal entre dos personas (el investigador y el sujeto de estudio) se lo realiza con el fin de obtener respuestas verbales a un problema ya propuesto a continuación una explicación más detallada:

Con esta herramienta lo que se desea explicar es el propósito del estudio y así obtener más información de lo que se está investigando, es decir, que se va a obtener información en una situación frente a frente, por lo tanto se entiende que una entrevista es una conversación ente el investigador y quien responde la preguntas.

2.12.2. Encuesta

Procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información.

2.12.2.3. Recolección de datos

Para el desarrollo de la propuesta hemos utilizado el método de investigación descriptivo.

2.12.2.4. Tamaño de la muestra

Para obtener el tamaño de la muestra dentro de la investigación fue necesario cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, ya que con esta vamos a obtener el número de personas a las que se encuestara a fin de establecer resultados de acuerdo a la tabulación de la información, por tal motivo para el establecimiento del

tamaño de la muestra se tomará en cuenta la fórmula para el cálculo de población finita.

Al utilizar la fórmula de población finita conoceremos el número exacto de personas a encuestar, tomando en cuenta la probabilidad de error que esta pueda tener.

En este caso la fórmula es:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = 25
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = Precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{25 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (25 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{4.5619}{0.4379}$$

$$n = 10.416$$

2.13. Descripción de la encuesta detallada por preguntas

Ver encuesta en Anexos

Pregunta 1

¿La empresa “STEM S.A” brinda capacitaciones?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	5	20%
NO	20	80%

Pregunta 2

¿Qué tipo de campañas se ha implementado anteriormente?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Capacitaciones	12	48%
Charlas	8	32%
Ninguno	5	20%

Pregunta 3

¿Cuántas capacitaciones se realizó en el año para fomentar el compromiso laboral?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez al año	12	48%
Entre dos y cinco veces al año	9	16%
Más de 6 veces al año	4	36%

Pregunta 4

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensualmente	6	24%
Trimestralmente	5	20%
Semestralmente	10	40%
Anualmente.	4	16%
	25	100%

¿Con qué periodo de tiempo usted cree que se debe realizan las capacitaciones en STEM S.A.?

Pregunta 5

¿Por qué razones se ha realizados las capacitaciones?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Resaltar la marca	11	44%
Relanzamiento de marca, servicio o producto	10	40%
Promociones	4	16%

Pregunta 6

Según su criterio ¿Qué tan efectivo ha sido el alcance de las capacitaciones que ha recibido en la empresa?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 - 25%	5	20%
26 - 50%	8	32%
51 - 75%	3	12%
76 - 100%	9	36%
	25	100%

Pregunta 7

En cuestión de su desempeño laboral, cree que las capacitaciones recibidas le ayudan a desempeñar mejor sus actividades?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si me ayuda en mi desempeño	19	76%
Me agradan, pero no es necesario recibirlas	3	12%
No creo que sean necesarias	3	12%
	25	100%

Pregunta 8

De acuerdo a su criterio una implementación de Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial beneficiará a la empresa?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Estoy convencido de que ayuda al Compromiso Laboral y Empresarial	10	40%
Es una buena opción, pero no creo que de resultados	6	24%
No creo que sea necesaria ninguna implementación	4	16%
Me siento conforme con lo actual	5	20%
	25	100%

Pregunta 9

Para recibir una capacitación de Compromiso Laboral y Empresarial, que ambiente le gustaría?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
En el interior de la empresa	5	20%
En una salón de recepciones	15	60%
En un complejo deportivo	2	8%
En un parque al aire libre	3	12%
	25	100%

Pregunta 10

Según su criterio ¿cuál de estas opciones son más importantes para crear un Compromiso Laboral y Empresarial? (hasta máximo 3 respuestas)

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Un aumento de sueldo	7	28%
Capacitaciones constantes	15	60%
Beneficios extras	3	12%
	25	100%

2.14. FODA

<u>F</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>O</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
F1	Tener una ubicación privilegiada en un sector comercial del Distrito Metropolitano de Quito.	O1	Tecnología de punta en materiales eléctricos por parte de nuestros proveedores.
F2	Se aplican leyes para remuneraciones apropiadas, y brindar seguridad al colaborador.	O2	Expandir adecuaciones de nuestras instalaciones dentro de la empresa
F3	Exclusividad dentro del contrato de trabajo	O3	
F4	Creación de planes de evaluación para fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo.	O4	Precios oportunos, y ejecución inmediata del servicio prestado.
F5	Contamos con tecnología de punta para un buen desempeño de nuestras actividades.	O5	Facilidades al momento del pago tanto en forma efectiva mediante transferencias electrónicas.
F6	Planta de bodegaje y operaciones propias para el manejo de nuestras actividades comerciales.	O6	Proveedores comprometidos con las normas establecidas amigables con el medio ambiente.
F7	Creación de planes de marketing interno para dar a conocer nuestros productos.	O7	
F8	Modificación del Rol de Pagos como aliado estratégico de la organización.	O8	Potencialización y empoderamiento del Talento Humano.
		O9	Renombre a nivel Nacional
		O10	Excelente reconocimiento de la gestión
			Realizar convenios con instituciones para capacitación del personal de la empresa. Mejoramiento de Procesos en el sector de servicios y comercialización.
<u>D</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>A</u>	<u>AMENAZAS</u>
D1	Proceso de Selección.	A1	Posible escasez de materiales eléctricos para su distribución.
D2	Desmotivación en los colaboradores de la empresa.	A2	Baja capacitación e instrucción de los colaboradores.
D3	Pocos proveedores para negociar al momento de adquirir materiales eléctricos, por lo cual debemos tener ciertas ataduras hacia ellos.	A3	Resistencia al cambio de proveedores por parte de la empresa.
D4	Duplicación de funciones por desconocimiento de la estructura organizacional de la empresa.	A4	La competencia invierte en marketing virtual.
D5	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.	A5	
D6	Aumento en aranceles de importaciones, lo que genera un costo más alto en los materiales eléctricos.	A6	Poca difusión de la información de la empresa.
D7	Manera errónea de llenar formularios de oferta en el portal del SERCOP.		No se han creado manual de procesos y clasificación de puestos
D8	Subcontratación de servicio de Grúa.		
D9	Pago por parte de clientes en la empresa.		
D10	Almacenamiento de residuos de material eléctrico.		

Tabla 3 FODA STEM S.A.

Detalle del FODA destacando cada uno de ellos según la información entregada por STEM S.A.

Elaborado por: A. Chaquinga & P. Zárate.

2.15. Matriz EFE Empresa “STEM S.A.”

Tabla 4

Matriz EFE

Factor	FACTORES EXTERNOS CLAVES	<u>Ponder.</u>	<u>Clasif.</u>	<u>Puntua.</u> <u>Ponder.</u>
	<u>OPORTUNIDADES</u>			
O1	La tecnología de punta en materiales eléctricos.	0,08	2	0,16
O2	Captación de nuevos clientes utilizando nueva tecnología	0,09	4	0,36
O3	Uso de medios de pago online para clientes que se encuentren en lugares distantes	0,06	3	0,18
O4	Buena participación en el mercado nacional	0,07	4	0,28
O5	Protección e incentivo mediante el proceso de compras publicas	0,06	2	0,12
O6	Proveedores que entreguen mercadería amigable con el medio ambiente.	0,08	2	0,16
O7	Participación en proyectos de orden social	0,09	2	0,18
	<u>AMENAZAS</u>			
A1	La competencia tiene métodos de información en línea para brindar un mejor servicio remoto y directo.	0,07	4	0,28
A2	Aparición de nuevos proveedores con opción a comercializar con la competencia brindando mejores precios.	0,09	3	0,27
A3	Los competidores aumentaron un 25% sus gastos de publicidad	0,07	1	0,07
A4	Las principales compañías rivales están más integradas	0,09	2	0,18
A5	Desgaste o defectos de fabricación de materiales eléctricos sensibles a factores climatológicos, nivel de producción y precios.	0,07	3	0,21
A6	Falta de stock en bodega y gran demanda de clientes.	0,08	3	0,24
	TOTAL	1		2,69

Nota: Se detalla las principales Oportunidades y Amenazas Externas de STEM en su entorno de trabajo.

Elaborado por: A. Chaquina & P. Zárate.

La Matriz de evaluación de los factores externos nos permite resumir y evaluar la información: política, económica, social, tecnológica, en la cual se asignara un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante), 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene la empresa para alcanzar el éxito.

Para poder elaborarla, se deben seguir cinco pasos básicos:

1.- Hacer una lista de los factores críticos determinantes para el éxito de la empresa, incluyendo tanto oportunidades como amenazas

2.- De acuerdo a la importancia relativa que tienen los factores para alcanzar el éxito en la industria, se les asigna un peso que va desde 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).

3.- Se le asigna una calificación a cada factor, con base en la eficiencia con que están respondiendo las estrategias a estos factores:

4 = una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala

De tal modo que las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en el mercado (José, 2015)

Interpretación:

La Empresa “STEM S.A.”, se encuentra en la media, y manifiesta que no todas las estrategias utilizadas para alcanzar sus metas y fortalezas se encuentran funcionando de manera eficiente.

2.16. Matriz de Factores Internos Clave (EFI)

Tabla 5

Matriz EFI

Factor	Fortalezas	Ponder.	Clasific.	Puntuac. Ponder.
F1	Ubicación Estratégica de la Empresa	0,05	4	0,2
F2	Amplia gama de publicidad informativa	0,03	3	0,09
F3	El distribuidor mayoritario de materiales eléctricos del país.	0,03	3	0,09
F4	Infraestructura adecuada	0,07	4	0,28
F5	Personal Capacitado	0,05	4	0,2
F6	Habilidades y recursos tecnologías	0,2	4	0,8
Factor	Debilidades	Ponder.	Clasific.	Puntuac. Ponder.
D1	Capacidad de importación de Materiales eléctricos ha disminuido	0,2	2	0,4
D2	Incremento de aranceles para ingreso de material eléctrico.	0,07	2	0,14
D3	Pocos proveedores mayoristas	0,2	2	0,4
D4	No cuenta con una estructura cultural bien definida en cuanto a misión, visión y filosofía empresarial.	0,15	1	0,15
TOTALES		1,05		2,75

Nota: Se detalla las principales Fortalezas y Debilidades Internas de STEM en su entorno de trabajo.

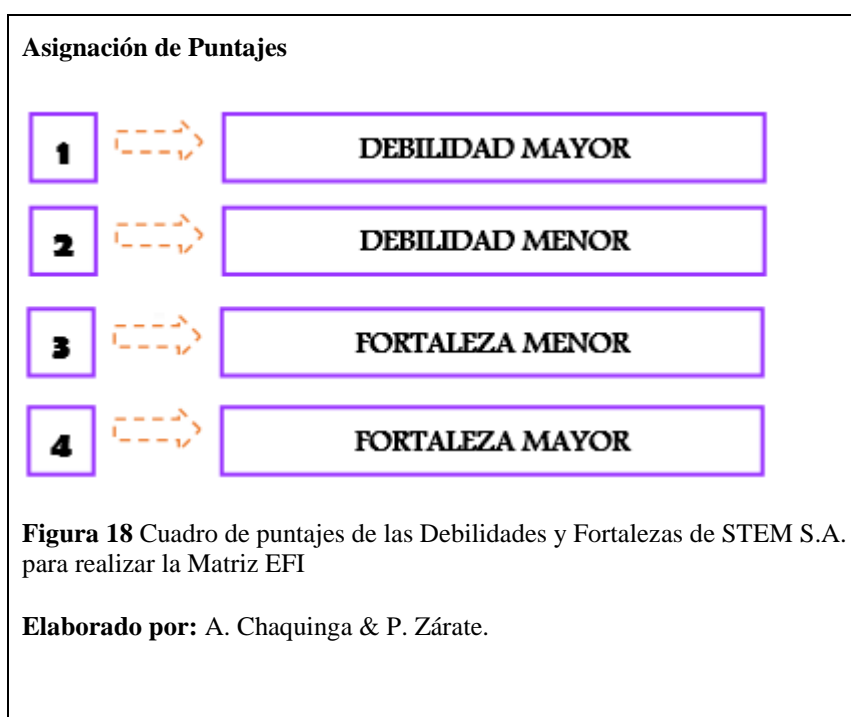
Elaborado por: A. Chaquina & P. Zárate.

2.16.1 Matriz EFI Empresa “STEM S.A.”

Para el análisis de los factores internos se tomó como referencia la estructura de la Empresa, identificando las funciones en las que normalmente es fuerte o débil.

El peso de cada uno de los factores se asignó entre 0,00 para aquellos no importantes hasta 1,00 para aquellos muy importantes, tomando en cuenta que este peso indica la importancia del factor para alcanzar el éxito de la Empresa.

Además, se asignó las siguientes calificaciones: de 1 a 4, utilizando los siguientes criterios:



Análisis de Resultados de la Matriz EFI

El resultado de la evaluación del factor interno cuyo resultado total es 2.75 nos muestra que la empresa “STEM S.A.” posee una posición interna relativamente fuerte. La razón de esto se debe a que las fuerzas internas de la empresa son favorables para la misma imponiéndose las fortalezas a las debilidades.

Se puede mejorar poniendo especial atención a las debilidades en que la empresa puede intervenir directamente, por ejemplo en el incremento de aranceles, lo que generaría un mayor precio en los materiales eléctricos, si bien es cierto las

actividades por proceso ya se encuentran establecidos sin embargo se podría aumentar el número de unidades importadas para disminuir el costo de aranceles.

Tabla 6

2.17 Estrategias de la matriz foda

Matriz FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS:	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir dentro del contrato de trabajo exclusividad al realizar actividades empresariales. (F3-O6) - Expandir y remodelar los departamentos para comodidad de los colaboradores. (F4-O2) - Incrementos de capacitaciones, cursos y talleres para fortalecer el compromiso laboral y social. (F5-O7) - Dar a través de contraofensivas, imagen de defensor fuerte y tenaz. (F6-O1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar nuestros planes de marketing para disminuir el impacto de nuestra competencia en el mercado. (F2-A1) - Disponer del material eléctrico necesario para evitar la falta de stock de producto. (F3-A6) - Destacar las habilidades y nuevas tecnologías para desarrollar una página web fácil de usar para el cliente y de esta forma facilitar las ventas. (F6-A1)
DEBILIDADES:	ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA	ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar y ser parte de proveedores capacitados para mejorar la participación del mercado (D3-O4) - Tomar en cuenta los incentivos que da el gobierno para el ingreso de mercadería y así disminuir los gastos de importación. (D2-O5) - Mejorar la atención y dirigirnos de mejor manera a los clientes basados en nuestra misión y visión, capacitando así sobre nuestro producto tecnológico. (D4-O2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar los mejores proveedores disponibles, evitando que la competencia se apodere de los mismos. (D3-A4) - Realizar un estudio de lo más vendido para evitar el daño del material eléctrico y evitar el descaste del mismo. (D1-A5) - Mejorar nuestra estructura cultural evitando los vicios culturales, así evitaremos la falta de stock y podremos satisfacer la demanda de los clientes. (D4-A6)

Nota: Estrategias de la Matriz FODA para aplicar en la Empresa STEM S.A.

Elaborado por: A. Chaquina & P. Zárate.

CAPÍTULO 3

MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEL COMPROMISO LABORAL Y EMPRESARIAL

El objetivo general en el presente capítulo es explicar y desarrollar el Modelo de Gestión para el desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard, así podremos implantarlo para el mejorar la actitud del Talento Humano hacia la empresa, logrando así un compromiso entre Colaborador a la Empresa.

Al usar este modelo podremos mejorar el ambiente laboral de la empresa STEM S.A., transformando la misma en una organización eficiente y eficaz, el modelo a continuación toma como punto principal y específico a nuestro Talento Humano, ya que el mismo será el encargado de lograr las metas propuestas a futuro, en beneficio del personal y socios de la misma.

Al implementar este Modelo esperamos obtener resultados estratégicos necesarios como diseños, sistemas, liderazgo e información para implementar procesos basados en las competencias que permitirán tener un cambio de actitud laboral, eliminando así los vicios culturales que en la actualidad siguen realizándose en las empresas, lo que frena el crecimiento de la misma, con esto el personal tendrá aprendizaje continuo, individual y colectivo; el personal así podrá eliminar viejos paradigmas que actualmente se realizan y no permiten en el progreso empresarial.

Es un conjunto de componentes necesarios para el manejo del personal, interrelacionados y organizados por niveles o departamentos de acuerdo a las actividades que realiza cada uno, siendo el propósito contribuir desde la dimensión humana al logro de la estrategia organizacional, obteniendo así un máximo incremento del potencial individual.

3.1. Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard

3.1.1. Objetivo del modelo

Estudiar, implantar, ejecutar y analizar a las personas dotándolas de las capacidades, motivación y recursos suficientes que les permitan contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Planificar y concretar los factores organizacionales que lleven al desarrollo y la potencialización de los recursos humanos para que también puedan alcanzar sus metas personales, llegar a los máximos niveles de eficacia y eficiencia organizacional.

Este modelo establece un grupo de prácticas en cada subsistema de Recursos Humanos (TH) de la siguiente forma:

Prácticas y Políticas:

- Políticas de empleo (Prácticas de análisis y diseños de puestos de trabajo, planificación y provisión del talento humano).
- Políticas de desarrollo (Prácticas de orientación, formación, desarrollo, evaluación del desempeño, y dirección de carreras).
- Política de compensación (Práctica de administración de salarios y establecimiento de sistema de beneficios e incentivos).
- Política de apoyo y evaluación (Prácticas de seguridad e higiene y la evaluación del costo de la totalidad de práctica del Talento Humano).

Los resultados estarán apegados a la calidad de vida laboral, productividad y beneficios organizacionales, como factores que determinen el Compromiso Laboral y Empresarial de los colaboradores.

3.1.2. Principios del modelo

Operan como características fundamentales, que deben ser cumplidas en su totalidad:

- Sencillez
- Flexibilidad
- Integración
- Operación descentralizada

3.2. Estructura modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial.

3.2.1. Estrategias

Consta de cuatro estrategias:

1. Diseño de Sistemas de Compensación y Beneficios

Crear e implantar sistemas de retribución diseñados para generar compromiso, políticas retributivas que apoyan las estrategias de negocio, que orienten a los equipos hacia su logro y que comprometan a los equipos con la permanencia en el proyecto empresarial.

2. Sistemas de Valoración y Gestión del Desempeño

Implementar sistemas que aporten valor al negocio y a sus resultados, asegurando objetividad en el reconocimiento de la contribución y compromiso de los colaboradores de la organización, a través de metas que establezca la empresa ya sea en contratación de personal, ventas, objetivos y metas.

3. Liderazgo

Determinar programas de Liderazgo requeridos para la eficaz gestión de los planes de acción implantados, consiguiendo que los colaboradores adquieran la habilidad para que sus subordinados se comprometan con el logro de objetivos comunes.

4. Formación y el Desarrollo

Contratar a especialistas en lugar de formar a los trabajadores en plantilla ya que un experto realizará un trabajo definido y sin necesidad de recibir capacitación, lo que generará un trabajo más eficiente y así eliminar las horas muertas.

3.3. Desarrollo del modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial de Harvard.

El modelo de gestión que se plantea, se lo realizará para crear un cambio de la cultura organizacional, ya que conseguirá mejorar la actividad de los colaboradores de la empresa STEM S.A., haciéndolos más eficientes por lo tanto mejora los resultados del negocio.

Este modelo agrupa cinco grandes factores cuyo objetivo principal es aumentar el compromiso y potencial de los empleados, esto incluye desde que un empleado es

considerado y contratado por la organización hasta que finaliza su contribución en la empresa detallada de la siguiente forma:

- * Grupo de Interés y sus Intereses
- * Factores Situacionales
- * Política de Talento Humano
- * Resultados de Talento Humano
- * Consecuencias a Largo plazo.

Este Modelo cuenta con un sistema de retribución con sueldos altos y participaciones en la empresa para atraer, motivar y mantener a los empleados, junto con estabilidad laboral. Otra de sus características es que propicia la participación de los empleados en la toma de decisiones, con ello persigue crear un entorno laboral con empleados comprometidos e implicados. Por último, también delega responsabilidad en grupos de trabajadores auto gestionados.

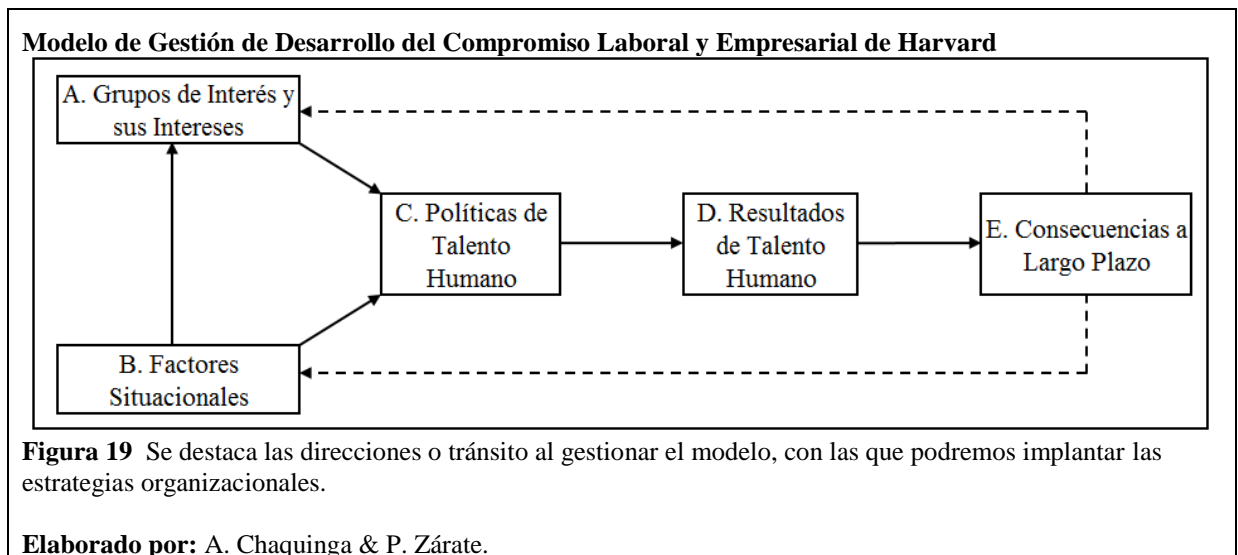
El modelo de Harvard se basa en las cuatro “C”: **competencia, congruencia, compromiso y coste de la efectividad**, donde cada criterio es igual de importante; la competencia en el trabajo, la congruencia del trabajador con los fines de la organización, el compromiso de la organización en invertir en el empleado y desarrollar sus competencias y por último, el coste general de la efectividad de los recursos humanos.

Este modelo también está en línea con el Paradigma Calidad de Vida Laboral, Implicación de los Empleados (CVL/IE), que basa la gestión de recursos humanos en mejorar la calidad de vida laboral de los empleados para estimular su implicación laboral y un alto desempeño. Igualmente este paradigma se centra en lograr el compromiso, la competencia, optimizar costos y la congruencia.

El alto rendimiento de los empleados se obtiene, ya que con este modelo se consigue tener trabajadores competentes, comprometidos, con valores congruentes con los de la organización y se optimizan los costes. Además, se incluyen los resultados a largo plazo consecuentes de llevar a cabo una gestión de Talento Humano basada en este modelo.

Cada factor es importante tomar en cuenta para el funcionamiento del Modelo ya que cada uno cumple una actividad específica para el logro del Compromiso Laboral y Empresarial, si alguno no está correctamente manejado se deberá analizar cuál es el problema del mismo.

3.3.1. Descripción clasificada del Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial.



Detalle de Factores del Modelo de Gestión de Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial				
A	B	C	D	E
Grupos de Interés y sus Intereses	Factores Situacionales	Políticas de Talento Humano	Resultados de Talento Humano	Consecuencias a Largo Plazo
Accionistas	Características de los empleados	Influencia del Empleado	Compromiso	Bienestar Individual
Dirección	Estrategia de Negocio y Condiciones	Flujo del Talento Humano	Competencia	Efectividad Organizacional
Grupos de Empleados	Filosofía de la Dirección	Sistemas de Retribución	Costo Efectividad	Sociedad del Bienestar
Gobierno	Mercado Laboral	Sistemas de Trabajo		
Comunidad	Tecnologías Leyes y Valores			

Figura 20 Se detallan las personas y departamentos que se involucra en la implantación del Modelo

Elaborado por: A. Chaquina & P. Zárate.

3.3.1.1. a) Grupos de Interés y sus Intereses

3.3.1.1.1. Accionistas

En STEM S.A. por ser una sociedad anónima, existen varios accionistas que no participan necesariamente en la gestión de la empresa y su interés es únicamente recibir retribuciones en dividendos o más conocidas como utilidades a cambio de su inversión.

3.3.1.1.2. Directivos

Los directivos de STEM S.A. Son percibidos como personas que dedican su tiempo a discernir y planear las estrategias y toman decisiones de relevancia en la gestión de la empresa.

3.3.1.1.3. Grupos de empleados

Se trata de las agrupaciones compuestas por colaboradores de la empresa los mismos que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes o servicios. Estos grupos realizan cuatro funciones primarias:

- * Aseguran los inputs necesarios para la producción y su incorporación a la organización;
- * Transforman los inputs en outputs con la ayuda de la tecnología adecuada y de acuerdo con los planes y normas establecidos para ello;
- * Distribuyen los outputs, de nuevo en el contexto organizacional;
- * Realizan toda una serie de tareas de mantenimiento que hacen posible el funcionamiento de todo el proceso.

3.3.1.1.4. Gobierno

El gobierno es el principal pilar del Estado, la autoridad que dirige, controla y administra sus instituciones, la cual consiste en la conducción política general o ejercicio del poder ejecutivo del Estado.

3.3.1.1.5. Comunidad

La comunidad es un grupo o conjunto de personas que comparten una serie de cuestiones como el idioma, las costumbres, valores, tareas, roles, estatus y zona geográfica, entre otras.

3.3.1.2. b) Factores situacionales

3.3.1.2.1. Características de los empleados

Las características principales que busca STEM S.A. en un colaborador son los rasgos que conducen al éxito personal e institucional. Es importante disponer de profesionales con conocimientos y experiencia para que desempeñen sus actividades con eficiencia y eficacia.

3.3.1.2.2. Estrategia de negocio y condiciones

La estrategia de Negocio y Condiciones se basa en lo que está haciendo o hará STEM S.A. para obtener una ventaja competitiva. La empresa puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

3.3.1.2.3. Filosofía de la dirección

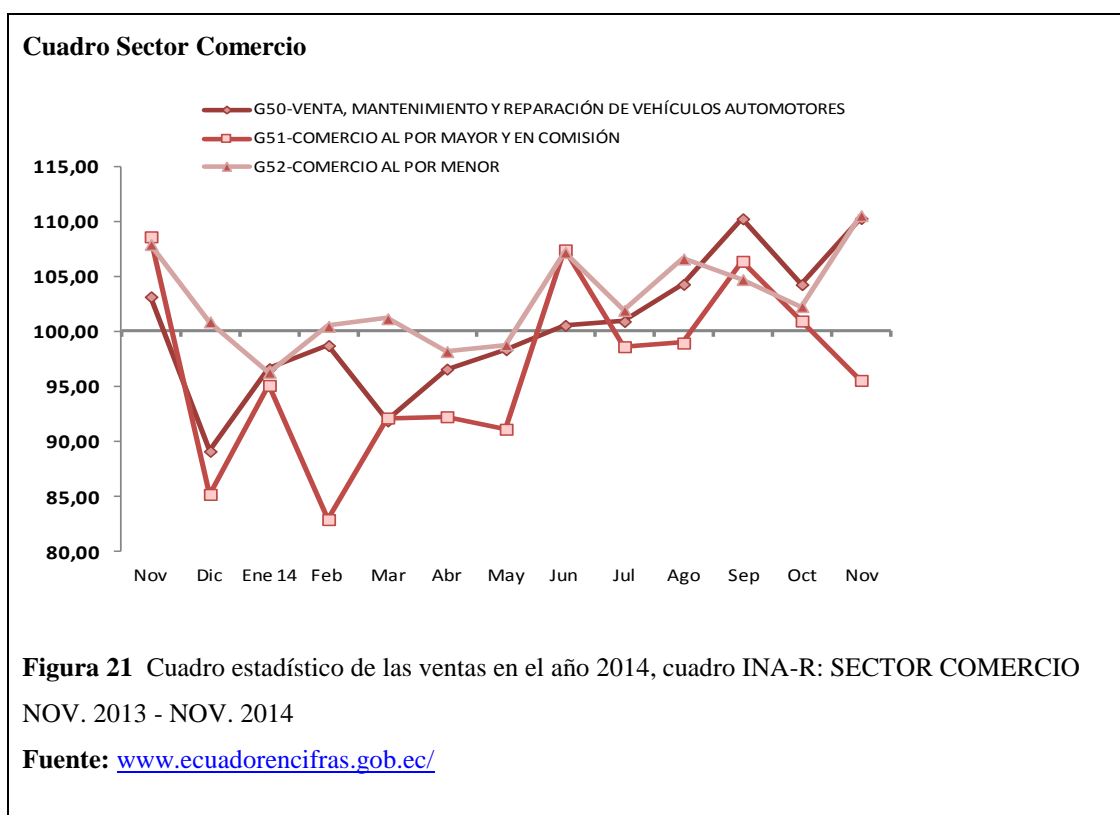
La cultura organizacional de una dirección está conformada por sus propios valores o creencias acerca del rol de la empresa en la sociedad y el rol de las personas en la

empresa, la estrategia empresarial y la filosofía de la dirección marchan juntas en la empresa.

3.3.1.2.4. Mercado laboral

El trabajador es el principal factor de la producción, su desgaste físico, intelectual y espiritual, accionan los objetos e instrumentos del trabajo, de esta manera generan bienes y servicios, ingresos y por supuesto impulsa el consumo para satisfacer sus necesidades.

Desde junio de 2007 hasta marzo de 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) es más o menos unos 4,5 millones de trabajadores; en dicho periodo de tiempo, mientras los ocupados plenos subieron 449.071 puestos de trabajo, los subempleados y los desocupados bajaron 537.610. En términos relativos, la tasa de ocupados plenos aumentó en más 10 puntos porcentuales; por otro lado, la tasa de subempleo disminuyó más de 8 puntos porcentuales y la tasa de los desempleados bajó más de 2 puntos porcentuales. (INEC, 2014)



En base a estos datos podemos darnos cuenta que en la actualidad el mercado laboral ha crecido considerablemente, lo que genera que exista más opciones de profesionales con capacidades y habilidades que destaquen sus actividades a realizar y no guiarnos solamente en una base de candidatos mínima.

3.3.1.2.5. Tecnologías, leyes y valores

Es la transparencia de los métodos que serán utilizados para transformar la información en datos reales y entendibles, estos combinados con las leyes que rigen en la República del Ecuador y los valores que cada persona ha adquirido a lo largo de su vida, desde la infancia hasta la actualidad combinado con la valoración de los modos de comunicación más apropiados entre las personas y los que hacen de la información su filosofía de vida, así se podrá trabajar con estos tres puntos principales que ayudarán a tomar decisiones acordes al beneficio de los colaboradores y la empresa.

3.3.1.3. c) Políticas de Talento Humano

3.3.1.3.1. Influencia del empleo

Dentro de la Empresa STEM S.A. se buscará contratar a personal con calidad y que se ajuste al perfil requerido para el puesto y que no afecte el desenvolvimiento del personal dentro de la institución, si bien es cierto el trabajo al ser una prioridad y un factor determinante en la vida de los colaboradores, es muy importante que no afecte a la salud, familia, educación, aficiones, creencias y el temperamento de cada individuo. Pues dentro del modelo se busca que exista un buen ambiente laboral que otorgue mayores beneficios a la misma.

3.3.1.3.2. Flujo del talento humano

En STEM S.A. se invertirá en la capacitación al talento humano que ingrese en nuevos cargos, sin embargo, el primer paso es identificar talento correctamente, este se dará mediante un reclutamiento destacando las competencias, experiencia y habilidades de las personas que participen en el proceso, no es de extrañar que los talentos más relevantes sean de por sí escasos, pero se tendrá en cuenta seleccionar a reemplazos adecuados para todas las posiciones que sean necesarias.

3.3.1.3.2.1. Factores del Flujo del talento humano

Motivación: STEM S.A busca generar un estímulo de compromiso otorgándoles, bonos, capacitaciones, tomándolos en cuenta en cada decisión para beneficio de la empresa.

Conocimiento: STEM S.A. crea ideas en cada uno de sus colaboradores, acerca de diferentes actividades que se realizan, sin olvidar la Misión y Visión, pilares fundamentales dentro de la organización.

Competencias: STEM S.A. busca un excelente desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

3.3.1.3.3. Sistemas de Retribución

Cimiento motivador que también marcará la implicación de los empleados con el Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial; STEM S.A. mantiene tres tipos de Retribuciones:

- 1. Retribución Fija:** es la retribución económica mínima o básica que la empresa garantiza a sus trabajadores, que cobran dependiendo de las funciones que desempeñan o del cargo que ostentan.
- 2. Retribución Variable:** se establece en función de los resultados que se alcanzan. Para ello se debe crear una base o sistema de medidas de los resultados que permitan una remuneración real en base a estos objetivos. Este sistema premia los logros de los empleados y no ha de dejar de motivarles, ya que si no alcanza las metas propuestas puede que desista o deje de implicarse en el proyecto.
- 3. Retribución en especie:** ofrece una serie de beneficios no monetarios a los empleados. Algunos ejemplos: días de vacaciones, flexibilidad horaria, viajes, regalos, formación, uso del vehículo de empresa, descuentos, etc.

3.3.1.3.4. Sistema de trabajo

Una de las características que la empresa STEM S.A. plantea conseguir al aplicar el Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial es alcanzar un esfuerzo colectivo y el diseño de tareas o metas en particular, se identifica como requerir más de una

persona para lograr el cumplimiento del proceso, incorporaremos tecnología, información y recursos de negocios para crear servicios o productos para los clientes tanto externos como internos.

3.3.1.4. d) Resultados del talento humano

3.3.1.4.1. Compromiso

Uno de los resultados esperados al momento de aplicar el Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial es el Compromiso pues se identifica con STEM S.A. como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador se siente parte de la empresa y desea permanecer en la organización, la misma que generará beneficios no solo económicos, sino también un trato y compromiso social con el personal y con la comunidad en general.

3.3.1.4.2. Competencia costo – efectividad

STEM S.A. Impulsará un nivel de excelencia en las competencias de cada uno de sus colaboradores que garantiza el desarrollo y administración del potencial en nuevos desafíos que impone el mercado, invirtiendo un costo significativo para el desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial, con el fin de conseguir el objetivo deseado.

3.3.1.5. e) Consecuencias a Largo Plazo

3.3.1.5.1. Bienestar individual

Encontrar un sentido a las actividades que se realicen, logrando así el compromiso del colaborador hacia STEM S.A., inspirada en el servicio a los demás y en el respeto a todos los seres de la Naturaleza.

3.3.1.5.2. Efectividad organizacional

Impulsar al éxito a través del desarrollo de liderazgo, manejo eficiente y capacitación continua del Talento Humano logrando una reducción de riesgo de capital humano.

3.3.1.5.3. Sociedad del bienestar

STEM S.A. se enfocará a impulsar un proceso de transformación del ser humano mediante la práctica de valores y virtudes para alcanzar una vida consciente y el mayor grado de felicidad.

3.4.Evaluación Financiera

Para determinar el Financiamiento del Modelo de Gestión para el Compromiso Laboral y Empresarial contamos con fondos propios de la Empresa STEM S.A. Esperando al corto plazo obtener resultados al comprometer al colaborador con las metas de la Empresa, dichos rubros serán clasificados de acuerdo a las actividades que se realicen para lograr el objetivo final.

El valor para realizar este modelo está tomado del presupuesto anual de la empresa STEM S.A., la misma que realiza su POA detallando Gasto de Capacitación un valor de 1.500,00 USD de forma trimestral empezando desde enero del 2015, por lo que se puede aplicar el modelo sin ningún problema al costo de 2.070,00USD, las capacitaciones y charlas se realizarán en las instalaciones internas y en los exteriores de la Empresa en la empresa y la misma dando resultados a corto plazo en el logro del compromiso laboral y empresarial.

3.4.1. Presupuesto y Plan de Acción

Tabla 7

Grupos de Interés y sus Intereses

PLAN DE ACCIÓN									
a) GRUPOS DE INTERÉS Y SUS INTERESES									
Nro.	Objetivos	Estrategias	Involucrados en el Modelo	Actividades	Responsable	Recursos que emplea la empresa	Tiempo (días)	Indicadores	Presupuesto
1	Conocer el estado actual de la empresa	Elaborar y aprobar directrices para la conocer el trabajo de cada una de las unidades de la empresa	Accionistas Dirección	Análisis de la situación actual de la empresa en conjunto con los directivos STEM S.A.	Profesionales Externos	Humano Económico Tecnológico	2	Satisfacción del Colaborador $IES = \frac{\text{Respuestas de Satisfacción}}{\text{Nro. Respuestas} \times \text{Nro. Empleados}} * 100$	\$250,00
2	Obtener mayores y mejores niveles de producción y desarrollo del desempeño.	Capacitación y mejoramiento de gestión en fechas establecidas.	Grupo de empleados	Análisis de los departamentos existentes en la empresa y número de colaboradores	Profesionales Externos	Humano Económico Tecnológico	1	Satisfacción del Colaborador $IES = \frac{\text{Respuestas de Satisfacción}}{\text{Nro. Respuestas} \times \text{Nro. Empleados}} * 100$	\$125,00
3	Construcción de una Sociedad del Buen Vivir	Aplicación del Decreto Nro. 30 en artículo Nro. 1 Construcción de la Sociedad del Buen Vivir.	Gobierno Comunidades	Observación del Entorno y Responsabilidad Social	Personal Interno de la Empresa	Humano Económico Tecnológico	1	Formación del Desarrollo $\text{Formación del Desarrollo} = \frac{\% \text{ de empleados en capacitación}}{\text{Gasto de Capacitación}}$	\$100,00
TOTAL a)							4		\$ 475,00

Nota: Se detalla las actividades, presupuesto y todo lo referente al implantar el Modelo de Gestión de Compromiso Laboral y Empresarial en la Empresa STEM S.A.

Tabla 8

Factores Situacionales

PLAN DE ACCIÓN									
b) FACTORES SITUACIONALES									
Nro.	Objetivos	Estrategias	Involucrados en el Modelo	Actividades	Responsable	Recursos que emplea la empresa	Tiempo (días)	Indicadores	Presupuesto
1	Especificar competencias necesarias para mantener un rendimiento satisfactorio	Asistir a capacitaciones promovidas por el Ministerio de Relaciones Laborales	Características de los empleados	Estudio y verificación del Manual de actividades que realiza cada uno de los colaboradores	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano Económico Tecnológico	3	$IES = \frac{\text{Respuestas de Satisfacción}}{\text{Nro. Respuestas} \times \text{Nro. Empleados}} * 100$	\$55,00
2	Conseguir lealtad del colaborador a través de retribuciones económicas justas	Lograr compromiso mediante remuneraciones variables medibles por resultado del trabajo realizado.	Estrategia de Negocio y Condiciones	Entrega de la encuesta a los colaboradores para tener un total estadístico sobre la capacitación y habilidades adquiridas.	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano Económico Tecnológico	1	$\frac{\text{Excelencia en el desempeño}}{\frac{\text{Nro. Empleados con nivel óptimo}}{\text{Nro. Empleados evaluados}}}$	\$125,00
3	Tener una visión clara de la situación actual de la empresa	Implementar un mecanismo de seguimiento y evaluación logrando cumplir la Misión y Visión para el cumplimiento de metas	Filosofía de la Dirección	Realizar evaluaciones de 360° al personal	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano Económico Tecnológico	1	$\frac{\text{Excelencia en el desempeño}}{\frac{\text{Nro. Empleados con nivel óptimo}}{\text{Nro. Empleados evaluados}}}$	\$120,00
4	Verificar que el personal se encuentre acorde a los requerimientos actuales del mercado	Realizar evaluaciones de los directivos y del personal para contar con profesionales competitivos	Mercado Laboral	Realizar pruebas de conocimiento y psicológicas	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano Económico Tecnológico	1	$\frac{\text{Nro. Empleados con nivel óptimo}}{\text{Nro. Empleados evaluados}}$	\$90,00
TOTAL b)									\$390,00

Nota: Se detalla las actividades, presupuesto y todo lo referente al implantar el Modelo de Gestión de Compromiso Laboral y Empresarial en la Empresa STEM S.A.

Tabla 9

Políticas de Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN									
c) POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO									
Nro.	Objetivos	Estrategias	Involucrados en el Modelo	Actividades	Responsable	Recursos que emplea la empresa	Tiempo (días)	Fórmula	Presupuesto
1	Conocer el estado actual de la empresa para enfocarnos en las metas a cumplir	Elaborar y aprobar directrices para la conocer el trabajo de cada departamento	Influencia del Empleado	Realización de informes del desempeño y compromiso en la actualidad, los mismos que se presentará a los Directivos de la Empresa	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano Económico Tecnológico	1	Formación del Desarrollo = $\frac{\% \text{ de empleados en capacitación}}{\text{Gasto de Capacitación}}$	\$110,00
2	Localizar posibles cuellos de botella que generen inconformidad	Plan anual de capacitación	Flujo del Talento Humano	Estudio de necesidades laborales y empresariales que deberá tomarse para realizar el modelo.	Profesionales Externo	Humano Económico Tecnológico	1	Formación del Desarrollo = $\frac{\% \text{ de empleados en capacitación}}{\text{Gasto de Capacitación}}$	\$120,00
3	Motivar al personal a través de capacitaciones que fomenten mayor compromiso	Informar la ejecución de plan de capacitación, gestión, y ambientes de aprendizaje	Sistemas de Retribución	Adquisición de material necesario para las charlas y capacitaciones futuras	Capacitadores Profesionales	Humano Económico Tecnológico	1	Compensaciones y Beneficios = $\frac{\text{Retribución Fija}}{\text{Nro. Total de Plantilla}}$	\$45,00
4	Ejecutar tareas indicadas dentro de la organización	Iniciar la formación por competencias en las fechas establecidas	Sistema de Trabajo	Notificación al personal y directivos de las fechas a realizar las charlas y capacitaciones	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano Económico Tecnológico	1	Productividad = $\frac{\text{Volumen de Ventas}}{\text{Nro. De empleados}}$	\$170,00
TOTAL c)							4		\$445,00

Nota: Se detalla las actividades, presupuesto y todo lo referente al implantar el Modelo de Gestión de Compromiso Laboral y Empresarial en la Empresa STEM S.A.

Tabla 10

Resultados de Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN									
d) RESULTADOS DE TALENTO HUMANO									
Nro.	Objetivos	Estrategias	Involucrados en el Modelo	Actividades	Responsable	Recursos que emplea la empresa	Tiempo (días)	Fórmula	Presupuesto
1	Información de la organización para corregir deficiencias	Desarrollar planes de mercadeo óptimas y precisas para captar la atención de clientes	Compromiso	Charla introductoria para explicar el porqué de la importancia del Compromiso Laboral y Empresarial.	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano	1	Compensaciones y Beneficios $\frac{\text{Retribución Fija}}{\text{Nro. Total de Plantilla}}$	\$130,00
2	Conducir al progreso del personal explorando nuevas áreas	Capacitación en diferentes áreas para poder desenvolverse en otros cargos	Competencia	Actividades didácticas con el personal y Directivos de la Empresa.	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano	1	Compensaciones y Beneficios $\frac{\text{Retribución Fija}}{\text{Nro. Total de Plantilla}}$	\$110,00
3	Desarrollar competencias para el puesto actual de trabajo	Capacitar al personal para mejorar el desempeño de sus actividades	Costo Efectividad	Evaluación de lo aprendido en las charlas y capacitaciones al personal y Directivos.	Personal de TH de la Empresa STEM S.A.	Humano	1	Compensaciones y Beneficios $\frac{\text{Retribución Fija}}{\text{Nro. Total de Plantilla}}$	\$140,00
TOTAL d)							3		\$380,00

Nota: Se detalla las actividades, presupuesto y todo lo referente al implantar el Modelo de Gestión de Compromiso Laboral y Empresarial en la Empresa STEM S.A

Tabla 11

Consecuencias a Largo Plazo

PLAN DE ACCIÓN									
e) CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO									
Nro.	Objetivos	Estrategias	Involucrados en el Modelo	Actividades	Responsable	Recursos que emplea la empresa	Tiempo (días)	Fórmula	Presupuesto
1	Descubrir conocimientos, habilidades y actitudes en los empleados	Diseñar un Sistema de Compensación y Beneficios.	Bienestar Individual	Realización de informes sobre resultados esperados para los Directivos del trabajo realizado.	Profesionales Externos	Humano Económico Tecnológico	1	Formación del Desarrollo = $\frac{\% \text{ de empleados en capacitación}}{\text{Gasto de Capacitación}}$	\$150,00
2	Generar acciones destinadas al cumplimiento de objetivos bajo un liderazgo óptimo	Contratar un profesional directivo competitivo y con liderazgo	Efectividad Organizacional	Desarrollo del Liderazgo, manejo eficiente del Talento Humano	Profesionales Externos	Humano Económico Tecnológico	1	Formación del Desarrollo = $\frac{\% \text{ de empleados en capacitación}}{\text{Gasto de Capacitación}}$	\$120,00
3	Eliminar viejas costumbres y vicios organizacionales	Generar nuevos hábitos positivos en el colaborador	Sociedad del Bienestar	Conclusiones y recomendaciones para lograr el Compromiso Laboral y Empresarial.	Profesionales Externos	Humano Económico Tecnológico	1	Formación del Desarrollo = $\frac{\% \text{ de empleados en capacitación}}{\text{Gasto de Capacitación}}$	\$110,00
TOTAL e)							3		\$380,00

Nota: Se detalla las actividades, presupuesto y todo lo referente al implantar el Modelo de Gestión de Compromiso Laboral y Empresarial en la Empresa STEM S.A..

3.4.2. Proyección Financiera con Propuesta

A continuación se presentará los valores de gasto que generaría la aplicación del Modelo de Gestión de Compromiso Laboral y Empresarial en STEM S.A.

Tomando en cuenta la siguiente información prepare el presupuesto de entrada y salida de efectivo de los primeros seis meses del 2015.

Todos los precios y costos se mantienen constantes.

Las ventas son 75% a crédito y 25% en efectivo, si con respecto a las ventas a crédito el 60% se cobran al siguiente mes de la venta.

El 30% al segundo mes y el 10% el 3er mes.

Las ventas reales y estimadas son las siguientes, tomando en cuenta un crecimiento de las mismas en un 5% mensual excepto diciembre que se estima sea un 10%:

Octubre 2014	\$188.400,00
Noviembre 2014	\$197.820,00
Diciembre 2014	\$217.602,00
Enero 2015	\$228.482,10
Febrero 2015	\$239.906,21
Marzo 2015	\$251.901,52
Abril 2015	\$264.496,50
Mayo 2015	\$277.721,42
Junio 2015	\$291607,49
Julio 2015	\$320.768,24

El pago de las compras de mercancía representan el 50% ventas anticipadas del siguiente mes.

Sueldos y salarios:

Enero	\$30.000
Febrero	\$40.000
Marzo	\$50.000

Abril	\$50.000
Mayo	\$40.000
Junio	\$35.000

La renta es \$2.000 al mes.

Los intereses son de \$7.500 que se paga el último día de cada trimestre.

En abril se debe pagar \$40.000 del impuesto sobre la renta del año anterior.

En febrero se plantea aplicar el Modelo de Gestión el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial, la misma que tiene un valor de 2058,00USD, los mismos que serán pagados en tres meses a partir de marzo del 2015.

La compañía tiene un saldo en efectivo de \$100.000 al 31 de diciembre del 2014 que es del nivel mínimo deseado de efectivo.

Tabla 12

STEM S.A.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	2014			2015						
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ventas Pronosticadas	188.400,00	197.820,00	217.602,00	228.482,10	239.906,21	251.901,52	264.496,59	277.721,42	291.607,49	320.768,24
Ventas Contado	47.100,00	49.455,00	54.400,50	57.120,53	59.976,55	62.975,38	66.124,15	69.430,36	72.901,87	80.192,06
Cobranzas										
1er Mes		84.780,00	89.019,00	97.920,90	102.816,95	107.957,79	113.355,68	119.023,47	124.974,64	131.223,37
2do Mes			42.390,00	44.509,50	48.960,45	51.408,47	53.978,90	56.677,84	59.511,73	62.487,32
3er Mes				14.130,00	14.836,50	16.320,15	17.136,16	17.992,97	18.892,61	19.837,24
Otros Ingresos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
TOTAL ENTRADAS	49.100,00	136.235,00	187.809,50	215.680,93	228.590,45	240.661,79	252.594,88	265.124,63	278.280,86	295.740,00
Compras	98.910,00	108.801,00	114.241,05	119.953,11	125.950,76	132.248,30	138.860,71	145.803,75	160.384,12	0,00
Sueldos y Salarios				30.000,00	40.000,00	50.000,00	50.000,00	40.000,00	35.000,00	
Intereses			7.500,00			7.500,00			7.500,00	
Impuesto Renta							40.000,00			
Gastos de Capacitación				1.500,00			1.500,00			1.500,00
Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial						690,00	690,00	690,00		
TOTAL SALIDAS	98.910,00	108.801,00	121.741,05	151.453,11	165.950,76	190.438,30	231.050,71	186.493,75	202.884,12	1.500,00
FLUJO NETO	-49.810,00	27.434,00	66.068,45	64.227,82	62.639,69	50.223,49	21.544,17	78.630,88	75.396,74	294.240,00

<i>SALDOS INICIALES</i>	100.000,00	164.227,82	226.867,51	277.091,00	298.635,17	377.266,05
<i>SALDOS SIN FINANCIAR</i>	164.227,82	226.867,51	277.091,00	298.635,17	377.266,05	452.662,79
<i>FINANCIAMIENTO</i>						
<i>SALDO</i>						
<i>FINANCIAMIENTO</i>	<u>100.000,00</u>	<u>164.227,82</u>	<u>226.867,51</u>	<u>277.091,00</u>	<u>298.635,17</u>	<u>377.266,05</u>
						<u>452.662,79</u>

Gerente

Contador

Nota: En este Flujo de Efectivo de la Empresa STEM S.A. se representa los dos primeros semestres pronosticados considerando la implantación del Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial.

Tabla 13

STEM S.A.
Cuadro demostrativo al implementar el Modelo

	2014			2015						
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ventas Pronosticadas	188.400,00	197.820,00	217.602,00	228.482,10	239.906,21	251.901,52	264.496,59	277.721,42	291.607,49	320.768,24
Ventas Contado	47.100,00	49.455,00	54.400,50	57.120,53	59.976,55	62.975,38	66.124,15	69.430,36	72.901,87	80.192,06
Cobranzas										
1er Mes		84.780,00	89.019,00	97.920,90	102.816,95	107.957,79	113.355,68	119.023,47	124.974,64	131.223,37
2do Mes			42.390,00	44.509,50	48.960,45	51.408,47	53.978,90	56.677,84	59.511,73	62.487,32
3er Mes				14.130,00	14.836,50	16.320,15	17.136,16	17.992,97	18.892,61	19.837,24
Otros Ingresos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
TOTAL ENTRADAS	49.100,00	136.235,00	187.809,50	215.680,93	228.590,45	240.661,79	252.594,88	265.124,63	278.280,86	295.740,00
Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial						690,00	690,00	690,00		
a Grupo de Interés y sus Intereses						158,33	158,33	158,33		
b Factores Situacionales						130,00	130,00	130,00		
c Políticas de Talento Humano						148,33	148,33	148,33		
d Resultados del Talento Humano						126,67	126,67	126,67		
e Consecuencias a Largo Plazo						126,67	126,67	126,67		
TOTAL SALIDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	690,00	690,00	690,00	0,00	0,00
FLUJO NETO	49.100,00	136.235,00	187.809,50	215.680,93	228.590,45	239.971,79	251.904,88	264.434,63	278.280,86	295.740,00

Nota: Cuadro detallado de los valores que se utilizarán por mes durante los tres meses de pago detallando las actividades a realizarse

CONCLUSIONES

- ✿ Con este trabajo de tesis procuramos que se conozca los diferentes tipos de Modelos de Compromiso laboral y Empresarial que se pueden aplicar en una empresa, destacando cada uno de ellos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✿ Al aplicar el Modelos de Compromiso Laboral y Empresarial tendremos herramientas muy útiles y significativas en la Gestión del Talento Humano, la misma que debe ser estudiada y analizada, de acuerdo a los resultados obtenidos implementar este modelo y finalmente evaluar los resultados, generando así ventajas y atributos positivos para la empresa y sobre todo para su personal.
- ✿ Al implementar este Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial en la Empresa STEM S.A. se logrará un mejor desarrollo de actividades con personal altamente comprometido, lo cual mejorará el servicio y calidad que se presta día a día.
- ✿ En el Modelo de Gestión para el Desarrollo del Compromiso Laboral y Empresarial se analiza varias características del personal como sus actitudes, destrezas, habilidades, experiencia y conocimiento de diversos ámbitos que beneficien a STEM S.A.

RECOMENDACIONES

- ✿ Aplicar el Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial enfocada a todos los colaboradores, logrando que se sientan comprometidos y adquieran responsabilidad hacia la empresa, llegando al objetivo de la misma.
- ✿ Enfocarnos en la socialización de la filosofía de la organización dando primordial importancia al Talento Humano para medir niveles de compromiso desde el punto de vista individual y organizacional, y poder así evaluarla en conjunto.
- ✿ Revisar las estructuras curriculares de los centros de formación y capacitación que se podría contratar para darse en la organización, motivando así al Talento Humano de las diferentes áreas de la empresa.

LISTA DE REFERENCIAS

Bibliografía

- Allen, N., & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Aquinchav, Q. (2007). *Compromiso Organizacional*.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Sexta ed., Vol. VI). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Balkin, D., Gómez, L., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (J. A. Clares, Ed.) Madrid, España: Pearson.
- Ballesta Pagán, F. J. (2009). *Competencias para el uso de herramientas virtuales en la vida, trabajo y formación permanente*. Madrid: Pearson.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México, México, México: McGRAW - HILL.
- Chiavenatto, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (1era. Edición ed.). Colombia: Editorial MC Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 11). México, México, México: Pearson.
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2007). *Gestión de Recursos Humanos* (1era Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

- Gracia, F., Martínez, T., & Peiró, J. (2001). *Tendencias y Controversias en el futuro de la Gestión y del Desarrollo de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Agulló.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Séptima Edición). México, México: International Thomson Editores.
- Ipinza, F. D. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales*. Mexico: Pearson.
- Japón, C. (2013). *Conoce Japón*. Obtenido de <http://conoce-japon.com/economia/el-mito-de-los-saibatsu-y-keiretsu/>
- JEZL Contadores Auditores. (2014). *Contadores Auditores*. Obtenido de http://www.jezl-auditores.com/index.php?option=com_remository&Itemid=61&func=startdown&id=49
- López, D. (2011). Compromiso Empresarial. *RRHH Magazine*, 68.
- Marketing Directo. (17 de Febrero de 2013). *Marketing Directo.com*. Recuperado el Febrero de 2015, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/la-nueva-oficina-de-google-en-dublin-apuesta-por-el-colorido-y-los-grandes-espacios-para-aumentar-la-productividad/>
- Mathieu, & Zajac. (1990).
- Othman, & Ismail, R. (1992). *Una Comparación entre Manufacturing seleccionados y empresas de servicios, Investigación y Práctica en Gestión de Recursos Humanos*.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Rodríguez Fernández, A. (2008). *Psicología de los Recursos Humanos*. España: Piramide.

Rojas, P. (2009). *Senior Manager*. Obtenido de <http://www.seniorm.com/publicaciones/>

Ruiz, M. (Marzo de 2010). Compromiso empresarial. *RRHH Magazine*, 18-21.

Social, B. d. (22 de 02 de 2015). *BIES*. Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/inicio>

Solano, A. C. (2010). *Fundamentos de Psicología Positiva*. Palermo, Argentina: Paidós.

Superintendencia de Compañías. (2012). *SuperCías*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de

http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Material%20de%20charlas%20Partidas%20Contables%20segun%20NIIF.pdf

Wrther, W., & Davis, H. (1991). *Administración de personal y recursos Humanos* (Tercera ed., Vol. 3ra Edición). México, México, México: Mc Graw Hill.

Zárate, C. (2015). *Como hacer sufrir al gato* (Vol. 1). (A. Chaquinga, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: La Presidencia.

Anexos

Anexo 1

Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito

Escuela: Administración de Empresas

La presente encuesta tiene por objeto determinar los requerimientos que Ud. como empleado espera recibir de la empresa “STEM S.A”, con el propósito de desarrollar el Compromiso Laboral y Empresarial. Le pedimos que llene la encuesta con sinceridad ya que nos ayudara a una investigación de Tesis De Grado, por lo cual su información es valiosa y necesaria.

Edad: _____

Sexo: _____

CUESTIONARIO

Encuesta DESARROLLO DEL COMPROMISO LABORAL Y EMPRESARIAL

1.- ¿La empresa “STEM S.A” brinda capacitaciones?

Si

No

2.- Qué tipo de campañas se ha implementado anteriormente?

Capacitaciones

Charlas

Ninguno

3.- Cuántas capacitaciones se realizó en el año para fomentar el compromiso laboral?

Una vez al año.

Entre dos y cinco veces al año.

Más de 6 veces al año

4. Con qué periodo de tiempo usted cree que se debe realizar las capacitaciones en STEM S.A.?

Mensualmente.

Trimestralmente.

Semestralmente

Anualmente.

5. Porqué razones se ha realizados las capacitaciones?

Resaltar la marca

Relanzamiento de marca, servicio o producto

Promociones

6. Según su criterio ¿Qué tan efectivo ha sido el alcance de las capacitaciones que ha recibido en la empresa?

1 - 25%

26 - 50%

51 - 75%

76 - 100%

7. En cuestión de su desempeño laboral, cree que las capacitaciones recibidas le ayudan

- a desempeñar mejor sus actividades?
- Si me ayuda en mi desempeño
- Me agradan, pero no es necesario recibirlas
- No creo que sean necesarias

8. De acuerdo a su criterio una implementación de Modelo de Compromiso Laboral y Empresarial beneficiará a la empresa?

- Estoy convencido de que ayuda al Compromiso Laboral y Empresarial
- Es una buena opción, pero no creo que de resultados
- No creo que sea necesaria ninguna implementación
- Me siento conforme con lo actual

9. Para recibir una capacitación de Compromiso Laboral y Empresarial, que ambiente le gustaría?

- En el interior de la empresa
- En una salón de recepciones
- En un complejo deportivo
- En un parque al aire libre

10.- Según su criterio ¿cuál de estas opciones son más importantes para crear un Compromiso Laboral y Empresarial? (hasta máximo 3 respuestas)

- Un ambiente limpio y cómodo
- Disminución de sus labores
- Que sus jefes sean más comunicativos
- Un aumento de sueldo
- Capacitaciones constantes
- Menos horas de trabajo

- Beneficios extras (bonos, seguros privados)
- Una oficina excluida de sus compañeros