



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Y RECURSOS HUMANOS
MODALIDAD A DISTANCIA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA INCENTIVAR LA
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL BLOQUE 16, EN
LAS CAMPAÑAS CORPORATIVAS DE LA COMPAÑÍA REPSOL YPF**

AUTOR

NELSON JEOVANNY ASTUDILLO

DIRECTORA

DRA. LUCY ROSERO

QUITO, 2010

AUTORÍA

Del contenido de la presente Tesis, se responsabiliza el autor:

Jeovanny Astudillo

C.I.171133653-5

Se prohíbe toda reproducción total o parcial de la presente tesis.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi esposa,
por su amor, confianza y apoyo incondicional
en el logro de mis metas,
por animarme tenazmente a superarme,
por motivarme y convencerme de que todo
se puede lograr en la vida,
gracias al esfuerzo y sacrificio,

A mis hijos, por ser mi principal inspiración
de superación y triunfo,

Y a mi madre, por su sacrificio y apoyo
brindado durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, ser supremo que bendice, dirige y guía mi vida,

A mi esposa e hijos por su alegría al ver mi esfuerzo por conseguir las metas,

A mi madre por haberme inculcado valores éticos y haberme guiado por el camino de la honestidad y justicia,

A mis hermanos, por su apoyo emocional y profesional,

A la Dra. Lucy Rosero por su aporte profesional y personal, apoyándome constantemente hasta culminar este estudio,

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, por haberme brindado la oportunidad de ser su alumno y poderme superar profesionalmente.

ÍNDICE

AUTORÍA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES.....	1
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA	1
1.1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Formulación del Problema	2
1.2.2 Sub preguntas	3
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 General	3
1.3.2 Específicos	3
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	4
1.5 LIMITACIONES	4
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.6.1 Tipos y diseño de investigación	5
1.6.2 Métodos de la investigación.....	5
1.7 POBLACIÓN Y MUESTRA	6
1.8 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	6
1.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	6
1.10 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	7
CAPÍTULO II.....	8
2 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....	8
2.1 INTRODUCCIÓN.....	8
2.2 Concconceptualización de la motivación.....	9

2.2.1	Importancia de la Motivación	12
2.2.2	El ciclo motivacional.....	14
2.2.3	Teorías de la motivación.....	17
2.2.3.1	Teorías de las necesidades.....	18
2.2.3.2	Teoría de la equidad de Satcey Adams.....	20
2.2.3.3	Teoría de la expectativa	21
2.2.3.4	Teoría del reforzamiento de Skinner	23
2.2.3.5	Teoría de las metas de Edwin Locke.....	24
2.2.3.6	Teoría de los dos factores	25
2.2.3.7	Teoría de las tres necesidades.....	26
2.2.3.8	Teoría X y Teoría Y	27
2.2.4	Tipos de Motivación	28
2.2.5	Características de la Motivación	29
2.2.6	Técnicas de la Motivación.....	33
2.2.7	La motivación como influencia en el ámbito laboral.....	37
2.2.8	Diferencia entre motivación y satisfacción	39
2.3	La Desmotivación	40
2.3.1	Importancia en el ámbito laboral.....	41
CAPÍTULO III.....		46
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE REPSOL YPF ECUADOR	46
3.1	ANTECEDENTES.....	46
3.1.1	Repsol YPF en el Ecuador.....	46
3.1.2	Operaciones de producción.	48
3.1.3	Salud, Seguridad, Ambiente y Calidad	49
3.2	MISIÓN	50
3.3	VISIÓN.....	50
3.4	VALORES.....	52
3.5	RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	53
3.5.1	Con los empleados	53
3.5.2	Con las comunidades locales	54

3.5.3	Con las comunidades indígenas	55
3.5.4	Con el medio ambiente, la salud y la seguridad	55
3.6	PRODUCTOS	57
3.6.1	Descripción del Producto	58
3.7	PROVEEDORES	58
3.8	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
3.9	PLAN ESTRATÉGICO en el área de Recursos Humanos.....	60
3.9.1	Misión	61
3.9.2	Visión	62
3.10	Objetivos estratégicos.....	63
CAPÍTULO IV		64
4	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	64
4.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	64
4.2	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
4.2.1	Conveniencia	64
4.3	DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	65
4.3.1	Investigación exploratoria	65
4.3.2	Investigación concluyente.....	65
4.4	EXTRACCIÓN DE LA MUESTRA	66
4.4.1	UNIVERSO	67
4.4.2	MUESTRA	67
4.5	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
4.6	RESULTADOS OBTENIDOS - ENCUESTA.....	68
4.7	RESULTADOS OBTENIDOS – ENTREVISTA	102
4.7.1	Jefe de área.....	102
4.7.2	Comunicación Interna Gestor y Analista.....	104
4.7.3	Analista	108
4.8	RESULTADOS OBTENIDOS - FOCUS GROUP	111

CAPÍTULO V	115
5 PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	115
5.1 Valoración de Datos extraídos	115
5.2 Definición de ejes estratégicos	121
5.2.1 Definición de objetivos y estrategias funcionales.....	122
5.3 PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN “MOTIVACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA”	128
5.3.1 Plan de comunicación.....	128
5.3.1.1 Tácticas a seguir en la comunicación.....	130
5.3.2 Plan de motivación	131
5.4 CRONOGRAMA	133
5.5 PRESUPUESTO.....	134
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
6.1 Conclusiones	137
6.2 Recomendaciones	138
BIBLIOGRAFÍA	140
TERMINOLOGÍA	142
ANEXOS	146

INTRODUCCIÓN

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en factor esencial del Comportamiento Organizacional. Se considera entonces a la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad para la persona.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, la cual ocupa la mayor parte de las vidas y permite vivir los días con mayor armonía, experimentando un bienestar psicológico considerable.

Por consiguiente, es indispensable conocer los incentivos que movilizan a las personas ir día a día a sus trabajos con más deseos; pero esta no es tarea fácil de lograr en una organización pues existe la interacción de muchas subjetividades, ya que lo que para una persona puede ser motivante para otra no, es ahí donde la motivación laboral se ha convertido en una problemática en estos tiempos por lo tanto el papel preponderante de los especialistas encargados de Recursos Humanos se direcciona a obtener resultados satisfactorios para la empresa y el individuo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo corresponde al diseño de un programa de motivación para el personal que labora en el bloque 16, con el objetivo de elevar la participación activa en las campañas corporativas que lleva a cabo la compañía Repsol YPF.

En el capítulo I se describe el Problema de la Investigación, su definición, los objetivos planteados y la justificación de la misma, en la que se detalla el por qué se quiere realizar este estudio y el tipo de metodología que se llevará a cabo para la recolección de información.

En el capítulo II se continúa detallando el Marco Teórico, en el que se encuentran factores como la motivación, las teorías de la motivación, los tipos de motivación y su importancia, temas que son necesarios conceptualizarlos.

En el capítulo III se encuentra el Marco Referencial, donde se detalla los antecedentes de la organización, su análisis estratégico enfocado en su misión, visión, valores, el producto, proveedores. En este mismo capítulo se toma como un tema relevante el Plan Estratégico del Área de Recursos Humanos por ser el área en el que se planteará la implementación del programa de motivación.

En el capítulo IV está la Investigación de Campo en la que se encuentra la definición del tipo de estudio, la extracción de la muestra, la recolección de información y los resultados que arrojan el análisis e interpretación de los datos recolectados.

En el capítulo V se detalla la Propuesta del Programa de Motivación basado fundamentalmente en los resultados obtenidos, detallando actividades a realizar, responsables y presupuestos estimados. Por último están las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA

El interés del análisis radica en observar los principales factores que motivan a los empleados de Repsol YPF a realizar sus labores diarias en el Bloque 16 y en especial aquellos factores que influyen en la participación en las campañas corporativas que la organización define anualmente, con la única finalidad de crear un mejor ambiente de trabajo y bienestar laboral, para lo cual se investigará a un número determinado de trabajadores y posteriormente se planteará un Plan de Motivación para mejorar la participación en dichas campañas corporativas.

1.1.1 Tema

Diseño de un Programa de Motivación para incentivar la participación del personal que labora en el Bloque 16, en las campañas corporativas de la Compañía Repsol YPF.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la actividad más importante en la economía del país es la industria petrolera, operada por empresas Estatales y Privadas, y precisamente en el plano privado es donde más han incursionado las empresas internacionales dedicadas a esta actividad.

Desde el inicio de la era petrolera en el país, las compañías únicamente buscaban el beneficio personal, dejando a un lado los factores sociales, ambientales, gubernamentales y laborales. Posteriormente, el Estado regula esas deficiencias a través de leyes, logrando así un nuevo grupo de compañías que realizan sus actividades hidrocarburíferas respetando las

leyes, el medio ambiente y el entorno de influencia, actualmente denominado Responsabilidad Social.

Con este cambio en la filosofía de las compañías llega un nuevo estilo en la Administración, el mismo que pone mayor énfasis en el Recurso Humano, mejorando los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, y tratando de hacer mejoras en el ámbito salarial aunque este es un tema difícil y complejo debido a muchos factores.

Sin embargo, no todos los trabajadores se sienten satisfechos con las tareas que realizan y esto origina mucha preocupación en los encargados de dirigir las organizaciones, ya que realizan varios planes que buscan el bienestar laboral y la respuesta de sus empleados no es la esperada. Este es el caso de la compañía española – argentina Repsol YPF, la cual realiza sus actividades de Exploración y Explotación petrolera en el Oriente Ecuatoriano, específicamente en el bloque petrolero No. 16, ubicado en la provincia de Orellana a unos 150 Km. al este de la ciudad del Coca, la misma que anualmente desarrolla una programación de actividades encaminadas a generar un buen clima laboral, a través de charlas de seguridad, campañas de vacunación, campañas de prevención de accidentes, actividades deportivas etc., pero que lastimosamente un significativo número de empleados no participan activamente en estos eventos, razón por la cual, el departamento de Recursos Humanos de la compañía ha solicitado que se realice el estudio correspondiente, para tratar de ver cuáles son las acciones que se deben corregir y de esa manera mejorar el número de participantes activos en dichas actividades o denominadas también “campañas corporativas”.

1.2.1 Formulación del Problema

¿Qué factores influyen en los empleados de Repsol YPF para que presenten tan baja participación en las campañas corporativas de la compañía?

1.2.2 Sub preguntas

¿Tienen la misma motivación todos los trabajadores de Repsol YPF?

¿Los temas de las campañas son de interés para los empleados?

¿En qué se equivoca la compañía cuando planifica y estructura las campañas corporativas?

¿Es necesaria una escala de Incentivos, para elevar el nivel de participación de los empleados?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Diseñar un plan de motivación para el personal que labora en el campo, que sirva para elevar la participación activa en las campañas corporativas que lleva a cabo la organización.

1.3.2 Específicos

- Establecer un marco teórico que resalte la importancia de la motivación en las actividades laborales.
- Realizar un proceso investigativo que permita disponer de un diagnóstico sobre el nivel de motivación en el que se encuentran los colaboradores.
- Determinar cuáles son las causas principales por las que los empleados no participan masivamente en las campañas corporativas.
- Diseñar un plan de motivación para el personal, que permita lograr el cumplimiento del objetivo general de la tesis.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La Motivación es un elemento importante en el comportamiento organizacional, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentir mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para lograr los objetivos que interesan a la organización. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite al resto y disfruta al atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará.

En todos los ámbitos de la existencia humana la Motivación está presente como mecanismo para lograr determinados objetivos y metas, por tal motivo si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Esto obliga a realizar el siguiente cuestionamiento: *¿qué se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?*, de tal forma que beneficien tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Para los directivos de una organización es de vital importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades y podrá tomar medidas correctivas, en la base de un proceso de motivación continuo.

1.5 LIMITACIONES

Las instalaciones que servirán de fuente principal de información es la refinería ubicada en el Bloque 16 del Oriente Ecuatoriano, a unos 150 km. al este de la ciudad del Coca.

La población investigada alcanzó 40 personas, incluyendo directivos, supervisores y empleados en general.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Tipos y diseño de investigación

- **Explicativa:** Este tipo de investigación se utilizó ya que con los resultados obtenidos, se explica las razones de la correlación existente entre las variables. Se buscó las causas que provocan ciertos fenómenos y cuáles son sus consecuencias.
- **Observacional:** Al utilizar este tipo de investigación las variables no fueron manipuladas ni cambiadas, esto se lo hizo con la finalidad de no incidir en los resultados.
- **Correlacional:** Este tipo de investigación ayudó a correlacionar todas las variables planteadas.

1.6.2 Métodos de la investigación

Se utiliza la revisión de literatura, revisión de archivos y documentos pertenecientes a Repsol YPF. La encuesta y entrevista para obtener datos que no están en la literatura investigada.

- **Método Inductivo.-** A partir del conocimiento concreto de Repsol YPF, se busca alternativas de soluciones.
- **Método Deductivo.-** Con los datos obtenidos del estudio se plantea soluciones a los problemas de ausentismo en las campañas de Repsol YPF.
- **Método de observación científica.-** Este método se utiliza durante todo el trabajo e investigación de campo

- **Método Estadístico.-** Se lo utiliza para analizar datos recolectado, sean estos de entrevistas, encuestas o literatura investigada.

1.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada aproximadamente por 298 empleados y la determinación de la muestra se la realiza utilizando el muestreo aleatorio estratificado, debido a factores como turnos de trabajo, departamentos o áreas y tiempo libre para ser encuestados y/o entrevistados.

1.8 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las principales fuentes de información fueron las siguientes:

- Literatura referente al tema.
- Archivos de evaluación del desempeño de Repsol YPF.
- Archivos de Registros de Participación de Repsol YPF.
- Encuesta y entrevista.
- Internet.

1.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas que se utilizaron para obtener los datos necesarios para la investigación fueron:

- Encuesta y entrevista a directores y empleados de nómina de Repsol YPF.
- Trabajo de campo para recoger más información.

1.10 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada se procesó de la siguiente manera:

- **Codificación**, se asignó un código, sea letra o número a los ítems de las respuestas.
- **Tabulación**, se ordenó los datos en filas y columnas en un formato de cuadro o matriz, que contiene un título, columna, encabezado, cuerpo, fuente y notas al pie de página.
- **Gráficos**, se elaboraron gráficos explicativos de los datos obtenidos.
- **Análisis e interpretación**, los datos obtenidos fueron analizados e interpretados para verificar su relación directa o indirecta con el problema investigado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.1 INTRODUCCIÓN

Desde el momento en que el ser humano toma conciencia de su existencia, tiene la necesidad de comprender la naturaleza de las emociones, la relación que éstas mantienen con el pensamiento racional y entender la manera en que ambas dimensiones interactúan y condicionan los actos.

Cuando ya se ha comprendido la forma en que se actúa, en ese momento se ve atraído por entender los motivos por los cuales se ha actuado de tal o cual modo y surgen cuestionamientos sobre cuales hubiesen sido los resultados si se hubiese procedido de distinta manera a la ya ejecutada.

Por tal motivo la motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, y solo se la comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas, es decir, todos de alguna u otra forma viven con algún motivo, los cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que dirige o impulsa a realizar lo que se desea para luego experimentar una satisfacción.

En la actualidad la motivación constituye un elemento muy importante en la administración del talento humano por lo que se requiere conocerlo más profundamente, pero sobre todo dominarlo, sólo así las empresas estarán en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Por tal motivo la motivación se consolida en la base fundamental dentro del comportamiento organizacional, ya que ayuda a canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y

estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

La motivación no es un concepto sencillo, Es por eso que para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

En definitiva la motivación es la situación, emocionalmente positiva o negativa, que se produce en el interior de una persona, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad y le hace desarrollar una conducta determinada.

2.2 CONCENCEPTUALIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos, se puede decir que “*motivo* es el impulso que lleva a la persona al actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”¹; este impulso al actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona misma.

En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que

¹ FREMONT E. Kast, James E. Rosenzweg. Organización y Gerencia. McGraw Hill Kogakusha, 1970, p.245

el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacerse en muchas formas.

Una necesidad, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow, la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas. Para comprender este concepto es necesario citar tres premisas que explican el comportamiento humano.

- a) *El Comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.*
- b) *El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia" exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.*
- c) *El Comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.²*

Los estímulos, es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso,

² HAROLD J. Leavitt, Managerial Psychology, Universidad de Chicago, 1994, p.12

se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.

Un impulso, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta. No conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respecto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente³

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente".⁴

"La motivación es el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen, los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innatos (hambre, sueño) o sociales; estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales".⁵

"La motivación puede definirse simplemente como la dirección e intensidad del esfuerzo".⁶

³ www.monografias.com/trabajos38/factores-de-motivacion/factores-de-motivacion HUAMANI SUPO LILY BRIGIDA

⁴ DESSLER Gary, 1979

⁵ www.psicoadictiva.com/diccio/diccio_m.htm

⁶ SAGE, 1977. "Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico". Editorial Ariel, SA

“La motivación, estado emocional primario, sería un proceso psicobiológico responsable del desencadenamiento, el mantenimiento y el cese de un comportamiento, así como del valor apetitivo o aversivo conferido a los elementos del medio sobre los cuales se ejerce este comportamiento”.⁷

“La motivación es el conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta. En el proceso motivacional la tensión producida por la percepción de una carencia mueve a la persona a un comportamiento de búsqueda y esfuerzo por logros concretos que satisfagan tal necesidad y reduzcan la tensión”.⁸

2.2.1 Importancia de la Motivación

Muy a menudo lo que impide alcanzar las metas es la falta de motivación...

La motivación es una de las claves que llevan al éxito a una persona sea cual sea su objetivo y el campo de acción. Una persona motivada siempre da el máximo de sí mismo y por tanto tiene mil veces más posibilidades que otra que afronta una misma circunstancia con un bajo estado de ánimo.

La motivación es sin duda alguna uno de los pilares básicos de la felicidad y de la realización personal, ya que sin ella es muy difícil conseguir resultados positivos.

Motivación es la suma de dos vocablos, motivo + acción, esto hace que las causas por las que se pierde la motivación generalmente estén relacionadas por una parte con los motivos, no tener un objetivo claro, unas metas bien definida y por otro lado, las acciones no son las correctas, no se es constantes y hay un abandono frente a la frustración temporal.

⁷ psychobiology.ouvaton.org/glossaire.es/es-txt-p06.20-06-glossaire.htm

⁸ www.mujereseempresarias.org/forma/m.html

A menudo se ve en la vida como alguien que está menos preparado o tiene menos capacidades que otra persona consigue mejores resultados gracias a que ponen en ello todo su esfuerzo y entrega. Esto se debe a la motivación de dicha persona.

Una persona sin metas, ni proyectos, ni ilusiones es una persona muerta. Sin desafíos, sin retos por los que luchar, la vida no tiene atractivo ni interés. No hay cosa que más debilite y atonte al ser humano que carecer de metas estimulantes y tenerlo todo fácil.

En el mundo hay distintos tipo de personas, ni mejores ni peores simplemente diferentes. Todos conocemos a gente con la virtud de dar siempre el máximo de si mismos. Pero otras muchas personas no tienen una fortaleza mental tan invulnerable, la mayoría no la tiene y para ellos es muy importante estar siempre motivados. Y la razón es evidente: si las personas actúan motivados, actúan con toda el alma y todas sus fuerzas, así el éxito se aproxima a cada paso. Cuando alguien está desmotivado empieza a perder poco a poco el interés por su objetivo, a hacer el mínimo esfuerzo y en poco tiempo acaba abandonándolo.

Para dar mayor énfasis a la importancia de la motivación humana, se citará algunas frases importantes realizadas por personajes exitosos:

"Una persona usualmente se convierte en aquello que el cree que es. Si yo sigo diciéndome a mi mismo que no puedo hacer algo, es posible que yo termine siendo incapaz de hacerlo. Por el contrario si yo tengo la creencia que sí puedo hacerlo, con seguridad yo adquiriré la capacidad de realizarlo aunque no la haya tenido al principio." (Gandhi)

"Nada sobre esta tierra puede detener al hombre que posee la correcta actitud mental para lograr su meta. Nada sobre esta tierra puede ayudar al hombre con la incorrecta actitud mental." (Thomas Jefferson)

"Una persona no puede directamente escoger sus circunstancias, pero si puede escoger sus pensamientos e indirectamente -y con seguridad- darle forma a sus circunstancias." (James Allen)

"Hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas pasen; los que miran las cosas que pasan y los que se preguntan qué pasó." (Nicholas Murray Butler)

"No esperes el momento preciso. Empieza ahora. Hazlo ahora. Si esperas por el momento adecuado, nunca dejarás de esperar." (Jasmine Gillman)

"La disciplina es el mejor amigo del hombre, porque ella le lleva a realizar los anhelos más profundos de su corazón." (Madre Teresa De Calcuta)

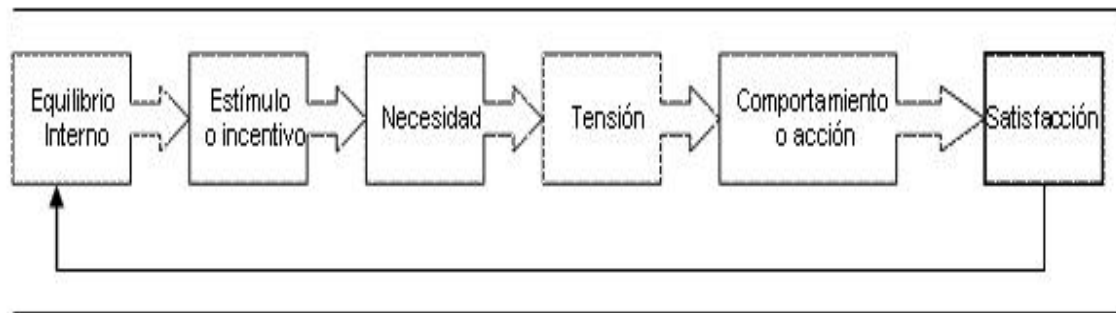
"Recuerda que dentro de ti hay una fuerza que todo puede hacerlo, reconociéndote a ti mismo, más libre y fuerte, y dejarás de ser un títere de las circunstancias, porque Tú mismo eres el destino y nadie puede sustituirte en la construcción de tu destino." (Pablo Neruda).

2.2.2 El ciclo motivacional

El comportamiento humano puede describirse a través del Ciclo Motivacional, representado en el siguiente gráfico⁹:

Gráfico No. 2-1 Elementos del Ciclo Motivacional, con la satisfacción de la necesidad

⁹ CHIAVENATO Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ª Edición, 2003 p. 70.



Fuente: ALCARAS José, Formación y Orientación laboral

Elaboración: El autor

El ciclo motivacional se inicia en el momento que surge una necesidad, esta puede ser interna o externa y es producto de la influencia de la herencia o del medio ambiente.

Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente.

Con la repetición del ciclo de la motivación (refuerzo) y el aprendizaje que de allí se deriva, los comportamientos o acciones se tornan gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión, incomodidad ni desequilibrio.

La necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo de la motivación representada en la figura anterior, existe un

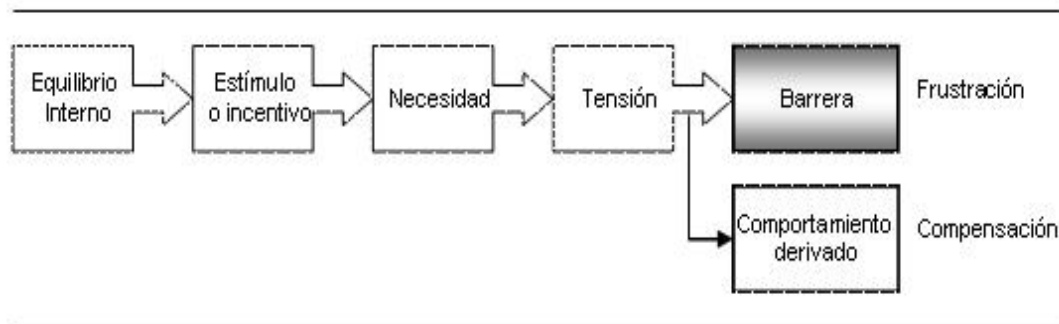
estado de equilibrio interno (de la persona) alterado por un estímulo (interno) o incentivo (externo), que produce una necesidad. La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento o acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad.

Satisfecha esta, el organismo humano retorna al equilibrio interno original. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad. Muchas veces, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo, busca un mecanismo indirecto de salida, sea a través de lo social (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.) a esto se lo conoce como frustración, ya que la tensión no se descarga y permanece en el organismo provocando ciertos síntomas psicológicos, fisiológicos o sociales.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino que se transfiere o compensa. La transferencia o compensación se presenta cuando la satisfacción de una necesidad, sirve para reducir o aplacar la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha, tal como se ilustra en el gráfico 2. Es lo que sucede cuando la promoción a un cargo está rodeada de un buen aumento de salario o de una nueva oficina de trabajo.

Gráfico No. 2-2 Elementos del Ciclo Motivacional, con frustración o compensación



Fuente: ALCARAS José, Formación y Orientación laboral

Elaboración: El autor

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de las jerarquías humanas.¹⁰

2.2.3 Teorías de la motivación

Existen varias teorías sobre la motivación, las mismas que se las pueden agrupar de acuerdo a diferentes enfoques.

¹⁰ CHIAVENATO Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ª Edición, 2003 p. 70, 71.

2.2.3.1 Teorías de las necesidades

La principal teoría de la motivación bajo el enfoque de las necesidades es la de Maslow. Este investigador es conocido mundialmente por sus trabajos acerca de la motivación humana; Maslow distinguió entre la motivación y la necesidad o el deseo. Las necesidades pueden ser de 2 tipos, necesidades elementales y recurrentes y necesidades de desarrollo, sofisticadas o abstractas.

Maslow considera que existe una jerarquía de necesidades, en donde las necesidades inferiores son más potentes que las superiores y asumen prioridad sobre ellas. Cuando todas las necesidades inferiores están atendidas, las inmediatamente superiores hacen aparición en la percepción y la persona se siente motivada a ocuparse de su satisfacción.

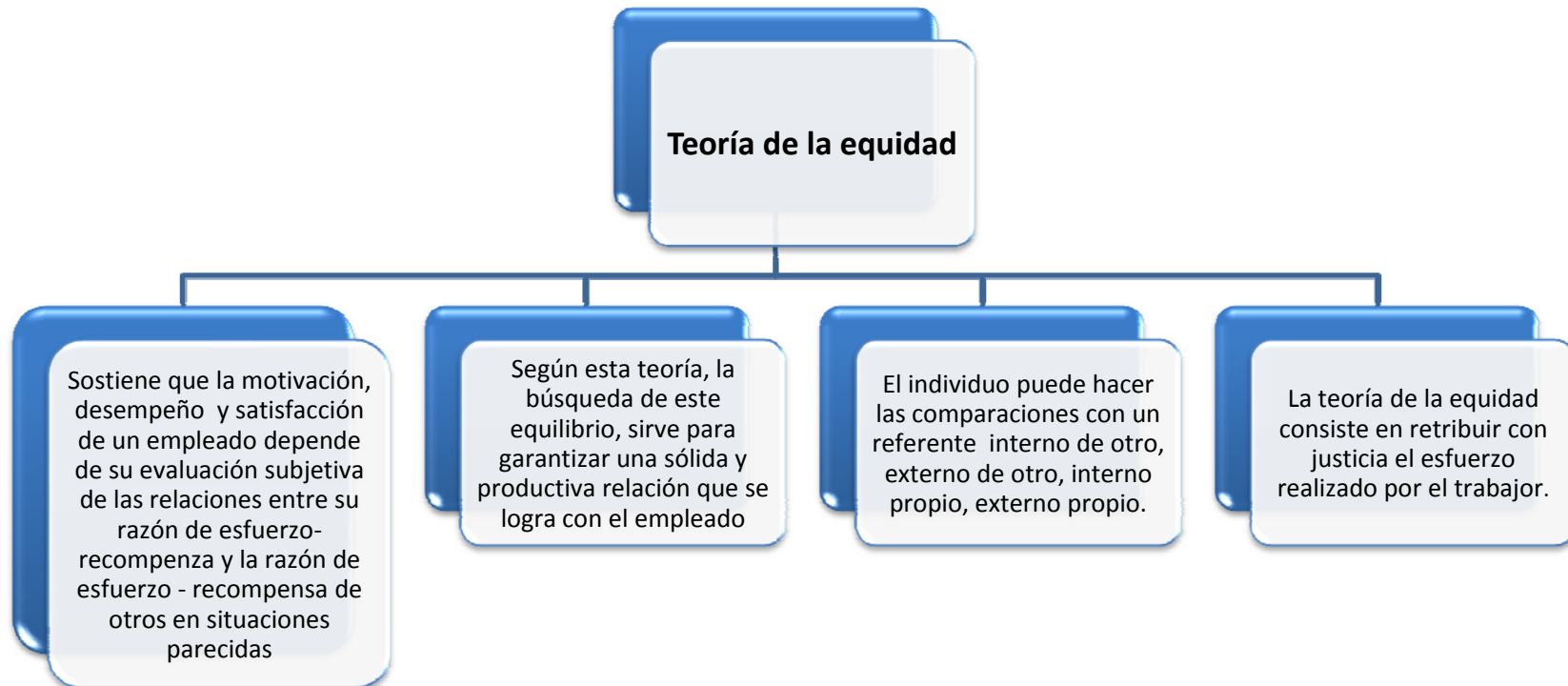
Gráfico No. 2-3 Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow



Teoría de las Necesidades de Maslow.



2.2.3.2 Teoría de la equidad de Satcey Adams



El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. En este aspecto Stacey Adams plantea "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas".

2.2.3.3 Teoría de la expectativa

La teoría de las Expectativas dice que:

"Los individuos tienen diversos grupos de metas y pueden ser motivados si tienen ciertas expectativas."¹¹

Esta teoría se ha convertido en una de las explicaciones más aceptadas acerca de la motivación. Fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones por Poster y Lawler.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm>

Teoría de la expectativa de Víctor Vroom

"Los individuos tienen diversos grupos de metas y pueden ser motivados si tienen ciertas expectativas"

MOTIVACIÓN : $V \times E \times M$

Valencia: es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa.
Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia

Puede ser positiva o negativa

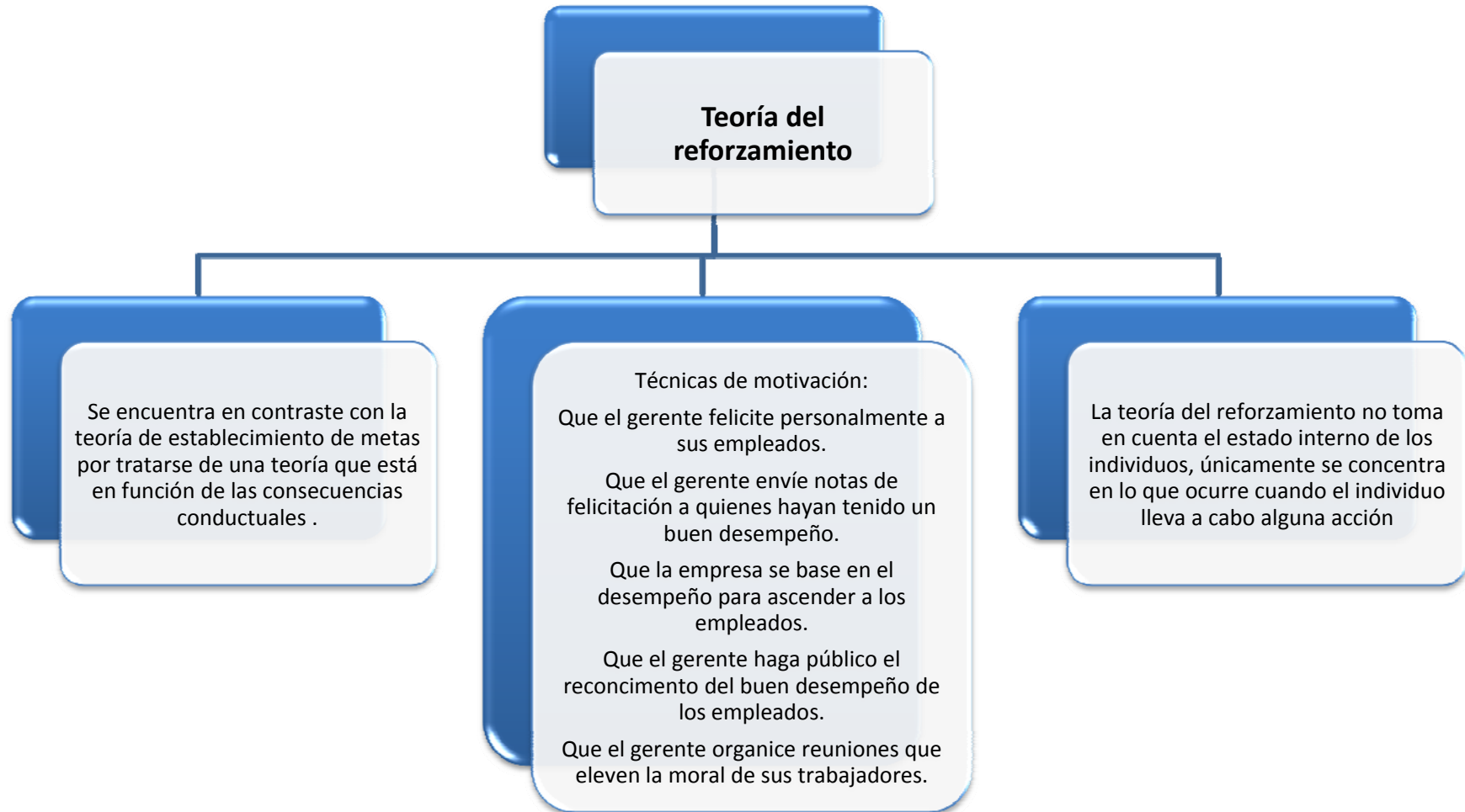
Expectativas: Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la relación de una tarea.

Se le asume un valor entre 0 o 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido.

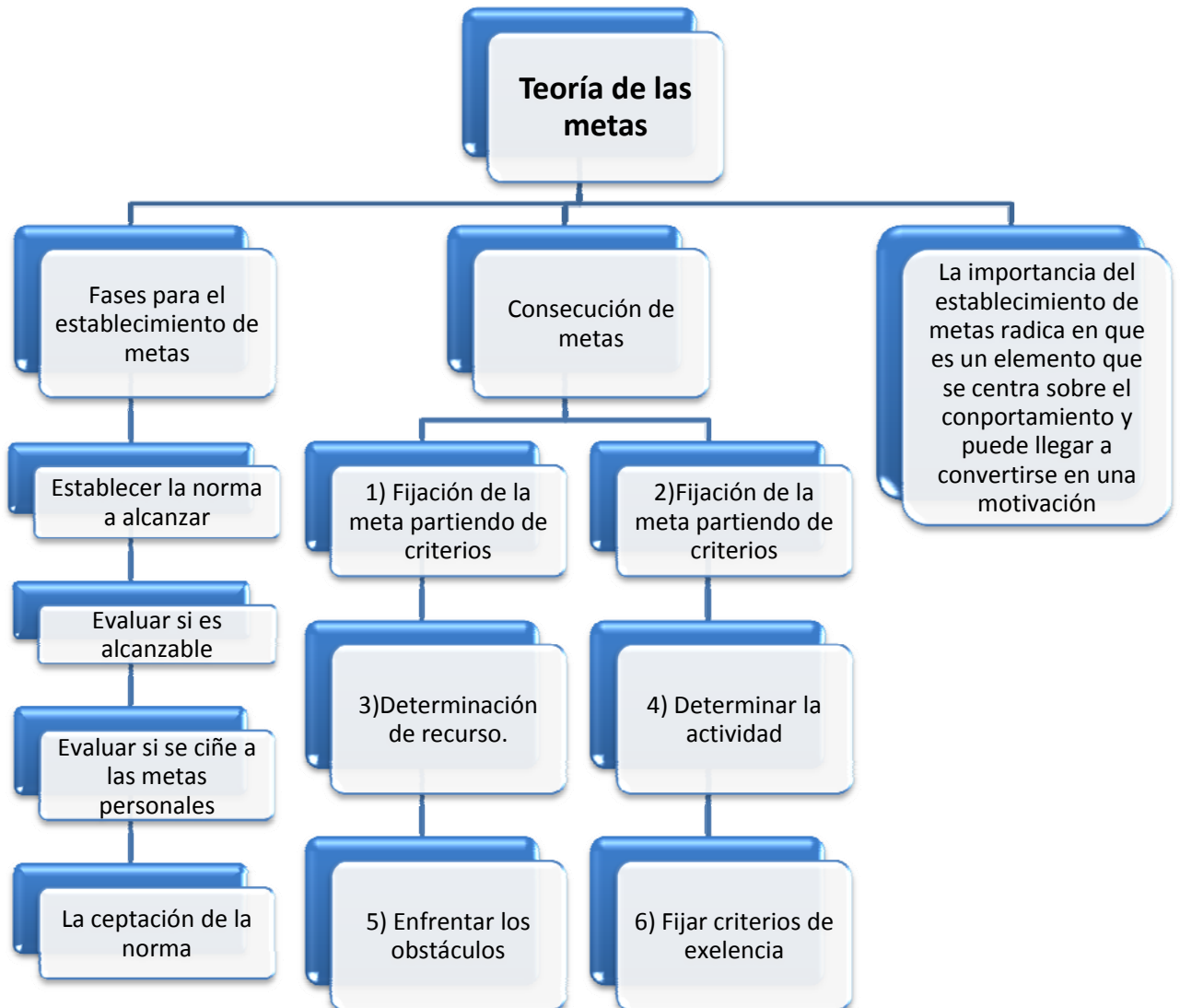
Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa

Se asume un valor entre 0 o 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño.

2.2.3.4 Teoría del reforzamiento de Skinner



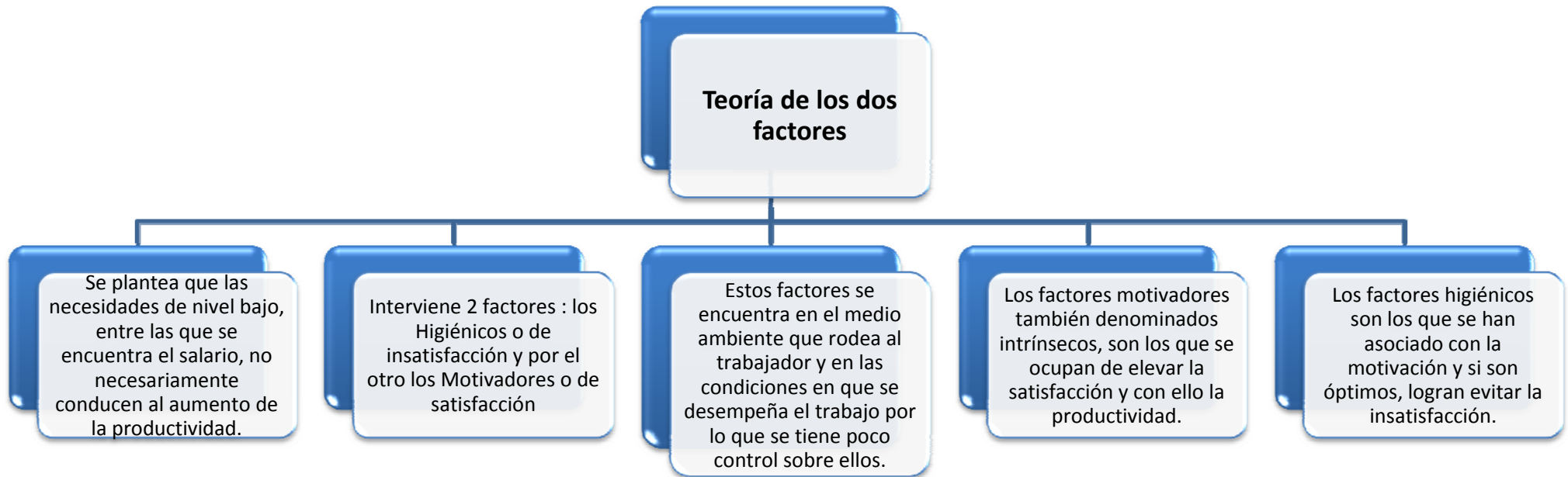
2.2.3.5 Teoría de las metas de Edwin Locke



La teoría de las metas es expuesta a principio del siglo pasado por Edwin Locke, quien plantea que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas.

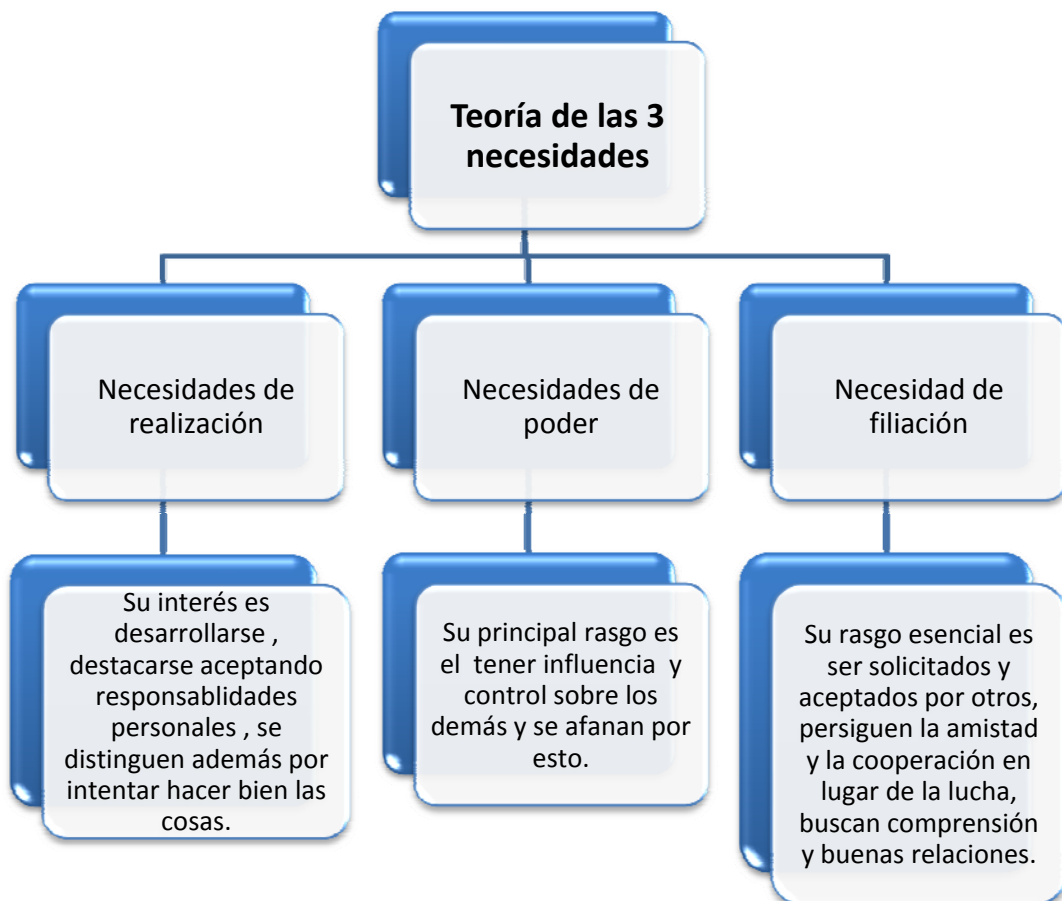
2.2.3.6 Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg psicólogo y consultor norteamericano, a finales de los años 50 desarrolla la teoría de los dos factores donde plantea que las necesidades de nivel bajo, entre las que se encuentra el salario, no necesariamente conducen al aumento de la productividad. Estas necesidades se satisfacen rápidamente y una vez satisfechas, solo logran motivar ofreciendo más de lo mismo; lo que conduce a un círculo vicioso que no finaliza jamás.



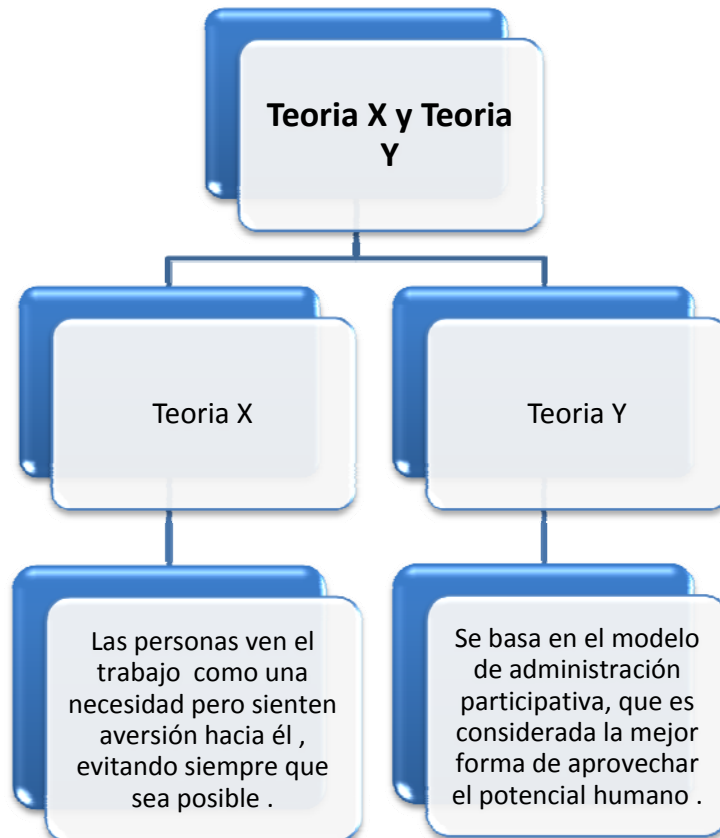
2.2.3.7 Teoría de las tres necesidades

Alrededor de 1950, David McClelland señala que la motivación de logro, la de poder y las afiliativas predisponen a las personas a comportarse en una dirección determinada. McClelland establece una relación directa entre el éxito alcanzado por los países industrializados y el predominio de la motivación de logro en sus gerentes.



2.2.3.8 Teoría X y Teoría Y

Los enfoques de Maslow, Herzberg y otros teóricos de la motivación son enriquecidos con lo que se denomina Escuela Sociológica que tiene entre algunos de sus exponentes a Renis Likert, Chris Argyris y Douglas McGregor.



2.2.4 Tipos de Motivación

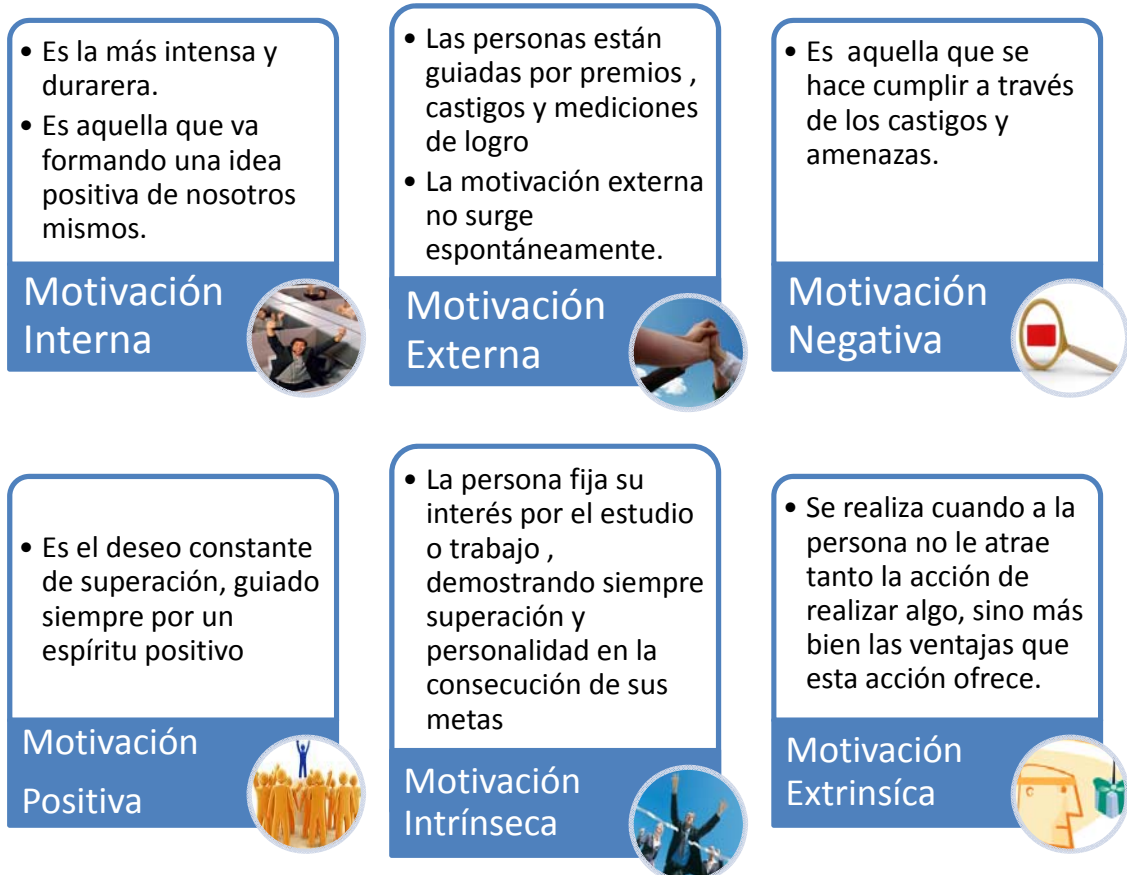
Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas por su objetivo o por su naturaleza. La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La motivación interna surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. Es aquella que va formando una idea positiva de nosotros mismos, que nos ayudará a continuar con nuestros aprendizajes. Las experiencias propias van formando poco a poco el autoconcepto y la autoestima. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.

La motivación externa fundamentalmente asume que las personas están guiadas por factores externos -premios, castigos y mediciones de logro. La motivación externa no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por factores no internos.

Otros Autores definen que la motivación es negativa y positiva. La motivación negativa es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad. Por el contrario la motivación positiva es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos (1974) afirma que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca, de ahí que se obtiene dos tipos nuevos de motivación.

La motivación Intrínseca, se origina cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varias conductas tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad y el deseo de aprender.

La motivación Extrínseca, se produce cuando a la persona lo que le atrae no es tanto la acción de realizar algo, sino más bien las ventajas que ésta acción ofrece. A diferencia de la intrínseca, este tipo de motivación pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin y no el fin en sí mismas.



2.2.5 Características de la Motivación

La motivación como proceso psíquico superior, componente de la actividad personal, presenta las siguientes características.

- **Es orientadora:** Tener un motivo implica dirigir el comportamiento humano en un sentido determinado, la representación del objeto meta “jala” en esa dirección, hacia su consecución. Así como en física los vectores presentan

una dirección, así también, en psicología, los motivos presentan una dirección psicológicamente determinada.

Por ejemplo, al terminar la secundaria, estudiar o trabajar son direcciones distintas que puede tener el comportamiento. No saber que hacer significa por tanto estar desorientado.

- **Es impulsora:** Siguiendo el ejemplo analógico con los vectores, los motivos poseen una fuerza en ese sentido, dos motivos con direcciones diferentes van a determinar finalmente la conducta.
 - ✓ ¿Elegirías una carrera que te agrada mucho, pero que te permita ganar mucho?
 - ✓ ¿Te quedarías en casa para el cumpleaños de tu padre o saldrías con tus amigos a una fiesta de reencuentro?

Muchos de estos conflictos se van a resolver en función a la significación consiente a la importancia personal, a la jerarquía de valores que posea la persona.

- **Es jerarquizadora:** En determinado momento la motivación por comer, va a ser más fuerte que la motivación por beber, pero no significa que uno va a ser más importante que el otro. En cambio, frente a otros aspectos de la vida el hombre busca actividades con un sentido personal más pleno y por ello, frente a las otras, poseerán mayor jerarquía.

Puede ser el ejemplo de un postulante para elegir carrera: elegirá medicina por el interés hacia el curso que su preparación involucra, quizás porque el nivel de dificultad de la carrera es una forma de probarse así mismo, pensará acaso en el deseo de sus padres, o lo motivará más bien el prestigio social que genera, o el sueldo que recibirá ejerciendo la carrera, o tal vez la función social que cumplirá:

- ✓ ¿Cambiará su decisión por una carrera más prestigiosa, no tan bien remunerada?
- ✓ ¿Haría otra elección si sus padres pensarán de otra manera?

Ese tipo de planteamiento está encaminando a descubrir la importancia que algunos motivos poseen respecto a otros para un sujeto cualquiera.

- **Es compleja:** Un científico desea investigar “A” partiendo de una pregunta y culmina su investigación con más preguntas que al inicio. Al deseo de ingresar, le sigue el de graduarse y a este el de doctorarse. Pues bien, de esto se concluye que el ser humano está siempre en un proceso auto constructivo, esto significa que cada persona poco a poco va motivándose cada día por alcanzar metas mayores. Por ejemplo, en el campo intelectual, se va construyendo el aprendizaje, lo que a su vez generara nuevas y más interesantes preguntas ya que cada día se recibe nuevas informaciones y entonces la motivación por conocer y saber más conlleva a seguir investigando, volviendo complejo a los motivos. Albert Einstein cuenta en su autografía que comenzó preguntándose por que la brújula apunta siempre hacia el norte y terminó preguntándose si el tiempo era de carácter absoluto o relativo con lo cual, finalmente, dio origen a una de las más revolucionarias teorías en la ciencia física, la teoría de la relatividad. La motivación es compleja por que van apareciendo nuevas necesidades, cualitativamente superiores a las anteriores como eje del proceso de desarrollo personal.
- **Es cíclica:** Porque está en un continuo proceso, donde las fases que la constituyen reinician periódicamente. Así, por ejemplo, cuando se experimenta hambre, se siente deseos de comer una pizza, se la busca, se la compra y luego se la consume, con ello se alcanza una satisfacción alimenticia. Aquí se cierra un ciclo, pero solo hasta experimentar nuevamente el hambre, es ahí cuando se reinicia nuevamente el circuito.

Así como la necesidad origina o genera actividad, también genera nuevas necesidades, por ejemplo, la actividad de estudiar genera nuevas necesidades de conocimiento, ya que desarrolla inquietudes, intereses hacia otros campos de la ciencia y la cultura. Visto de esta manera, la motivación no es un proceso circular, sino espiral, en el que aparecen nuevos niveles de desarrollo.

- **Es homeostática:** Una vez culminado un ciclo motivacional, se experimenta un estado de satisfacción, un estado de restablecimiento del equilibrio por satisfacción de la necesidad, un estado que se denomina homeostasis. Walter Canon, es creador de dicho término, con el cual designaba un estado relativamente constante del organismo logrado por procesos fisiológicos. El concepto de homeostasis psicológica fue inicialmente desarrollado por Fletcher (1938-1942), para afirmar que la tendencia al equilibrio también era aplicable a los estados mentales. Un ejemplo de ello sería el efecto de Zegarnik, según el cual las labores incompletas, no logradas, sirven para motivar la reanudación y el éxito, es decir, un impulso para alcanzar un estado de equilibrio. Según la teoría homeostática de la motivación, este proceso tiene siempre como objetivo el restablecimiento de un equilibrio perdido.

La principal limitación de este planteamiento consiste en poner énfasis en la satisfacción de la necesidad, en tanto estado de carencia y no en la actividad como generadora de nuevas necesidades y por lo tanto, crecimiento de la personalidad.

- **Estado motivante:** Surge a partir de una necesidad; pero se entiende que la necesidad es un estado de carencia, un estado de pérdida de equilibrio, un estado de déficit, en el cual el ser humano es consciente de su situación psíquica o fisiológicamente deficitaria. Este estado es por ello impulsor, va a inquietar y empujar a la persona a alguna forma de actividad. Dentro de

este mismo estado motivante se configura también el motivo. Es decir, una representación que asume la forma de deseo de un objeto, al cual podemos llamar objeto meta, en tanto se constituye una finalidad. Dicho objeto meta puede ser una cosa, un producto, una persona, una actividad, etc. También podemos entender el motivo como la fundamentación de la conducta, como la razón por la cual queremos hacer algo, como causa interna de la conducta, como el por qué de la meta.¹²

2.2.6 Técnicas de la Motivación

Existen varias técnicas motivacionales que los administradores pueden aplicar a sus colaboradores, de las cuales se detallan algunas:

Influencia del grupo en la Motivación:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un solo grupo en sí.

¹²David Deitmor Torres Zavala

<http://www.monografias.com/trabajos71/distintos-tipos-motivacion/distintos-tipos-motivacion.shtml>

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- ✓ Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- ✓ Desplazar a un inadaptado.
- ✓ Reconocer una mala situación grupal.

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Importancia del gerente en la Motivación:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. No debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es

muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia generalizada que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis se podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que se considera que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, es evidente que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- ✓ Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición o incentivación de las motivaciones.
- ✓ Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa, respondiendo

estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.¹³

2.2.7 La motivación como influencia en el ámbito laboral

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos están en continua acción y hasta las personas más ociosas hacen una serie constante de actividades.

¿Por qué el hombre se mueve, actúa, se interesa por las cosas y vive agitadamente sin cesar?

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral:

¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo?

¿Cuáles son los determinantes que incitan?

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre parece sospechoso. Frecuentemente se busca explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa se escucharía el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente la vida del hombre y que lo lleva, quiera o no, a la acción.

Fundamentándose en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de

¹³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>

estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando se habla de conducta motivada automáticamente se está diferenciando de la conducta instintiva.

Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. Como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así se puede señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero, arquitecto, médico o maestro.

Así se evidencia que toda actividad está motivada por algo y ese algo es lo que se denomina motivo. Motivo es, pues, lo que impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres

momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- a. La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente,
- b. El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta,
- c. Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos; en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras que otras motivan.

2.2.8 Diferencia entre motivación y satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Se puede decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.¹⁴

2.3 LA DESMOTIVACIÓN

La desmotivación es lo opuesto a la motivación, se define como un sentimiento de desesperanza o angustia ante los obstáculos, que se traduce en la pérdida de entusiasmo, disposición y energía.

La desmotivación es una consecuencia que se considera normal en las personas que ven limitados sus anhelos por distintas causas. De todas formas, sus consecuencias pueden ser prevenidas.

Se caracteriza por la presencia de pensamientos pesimistas y por la sensación de desánimo, que surgen tras la generalización de experiencias pasadas negativas, ya sean propias o ajenas y por la auto percepción de incapacidad para alcanzar los objetivos deseados. Por lo tanto, la desmotivación puede resultar nociva cuando se convierte en una tendencia recurrente y estable en la vida de una persona, que puede incluso, afectar su salud.

El diccionario define desmotivación de la siguiente forma: “un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos; o un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, energía o motivación”.

Todos tendrán su cuota de desmotivación en algún momento de la vida. Sin embargo, los enfoques para manejar la desmotivación les distinguirá a cada uno de los demás.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos70/motivacion/motivacion2.shtml>

La desmotivación sucede en todas las áreas de la vida. Un empleado pone lo mejor de sí para asegurarse que su oficina obtenga éxito, solo para obtener una perjudicial respuesta en lugar del aprecio de su superior. Los sueños de una mujer para su matrimonio terminan cuando su esposo es infiel. Ella siente de verdad las aflicciones de la desmotivación. Una pareja sufre su segundo aborto espontáneo en su búsqueda de tener una familia. Toda esta gente está lidiando con la desmotivación de manera diferente, pero algunos se pueden desmotivar tanto, se pueden angustiar tanto que como resultado podrían intentar acabar con sus propias vidas.

2.3.1 Importancia en el ámbito laboral

Muchos gerentes generales y altos ejecutivos de las corporaciones se preguntan constantemente las razones por las cuales sus colaboradores eficientes y de alto rendimiento, de pronto, muestran una tendencia totalmente contraria.

Según estudios realizados, las situaciones y conductas que más desaniman al personal de una empresa son la falta de oportunidades de crecimiento, el incumplimiento de las promesas y la desigualdad en el trato.

Otros factores que disminuyen, también, el entusiasmo de un trabajador son cuando éste es asignado a un puesto que no le interesa o cuando el estímulo salarial así como el reconocimiento y el estatus son escasos.

A continuación se presenta cada una de estas situaciones desmotivantes en particular:

➤ Promesas incumplidas

- ✓ Una situación clásica de promesas incumplidas es cuando un gerente le dice a sus colaboradores lo siguiente: "Mira, la empresa está creciendo, esperamos contratar personal y los más antiguos

podrán ser supervisores". Sin embargo, pasan los meses e incluso los años sin que nada ocurra.

- ✓ Otro caso es cuando le promete un aumento próximo y al llegar a la fecha tope la respuesta es: "Sí, el aumento viene, pero vamos a dejar que pase un tiempo, mira que bajaron las ventas".
- ✓ Cuando este tipo de excusas se hacen frecuentes, el personal va perdiendo la confianza en las promesas que se le hacen y en las posibilidades en la empresa.
- ✓ Falta de oportunidades
- ✓ Una costumbre extendida en los ambientes empresariales y que, tal vez, sea la causante de mayor desmotivación es la contratación de nuevo personal externo para posiciones de jerarquía, sin permitir que los empleados más antiguos de la empresa apliquen para el puesto.
- ✓ El caso contrario es, igualmente, nocivo y es cuando, por ejemplo, el gerente le pide al supervisor que aplique para el puesto vacante de director de servicios generales sin tomar en consideración si el supervisor desea o no asumir esas nuevas responsabilidades y luego, para no quedar mal, el supervisor accede sin mucho ánimo.
- ✓ Exponer a una persona a un puesto que no le interesa le genera frustración y la empresa pierde su talento en otras labores.
- ✓ Es importante, para no cometer este error, que antes de promover a un colaborador se evalúe su personalidad. Algunas personas rinden al máximo en un lugar de trabajo aislado, donde tienen menos contacto con otros colegas, pero, si las exponen a puestos de liderazgo donde deben atender personal, probablemente no van a rendir igual.
- ✓ Por otro lado, si el empleado está genuinamente interesado en ascender, pero no tiene todas las habilidades para el nuevo puesto, es necesario capacitarlo.
- ✓ Siempre resulta una buena medida en el ámbito de los recursos humanos tomar en consideración para una posición vacante a los

aspirantes internos (genuinamente interesados por el puesto) y luego a los externos.

➤ Falsas expectativas

- ✓ Un caso clásico de falsas expectativas es cuando se contrata a un aspirante con una hoja de vida impresionante y le prometen: "Usted será el jefe del departamento". El primer día de su trabajo se da cuenta de que el departamento es él y un asistente.
- ✓ Otra forma fácil de desmotivar a un trabajador involucra decirle: "Aquí está su oficina y le deseamos éxito en el desempeño de sus funciones", sin indicarle con claridad cuáles serán sus nuevas funciones.
- ✓ Es necesario siempre darle un proceso de inducción a una persona que desempeñará una nueva posición en la empresa aunque el trabajador tenga años laborando allí, ya que es preciso que él sepa con claridad los objetivos del nuevo puesto.

➤ Falta de apoyo y comunicación

- ✓ Todo empleado necesita acudir a un supervisor o jefe para ser escuchado en caso de dudas o cuando se requiere corregir alguna situación anormal.
- ✓ En ocasiones un empleado advierte a su jefe que un proyecto necesita ciertas modificaciones, pero su observación no es tomada en cuenta y finalmente el proyecto sale mal. Incluso es probable que el jefe le diga: "usted no me dijo que esto estaba mal".
- ✓ Cuando esto ocurre varias veces, el empleado puede desalentarse al punto de cerrarse y decir frases como las siguientes: "para qué le voy a decir que existe un error si no me hará caso", "no me importa lo que pase". Por ello, el trabajador dejará de estar comprometido con el éxito de la empresa y es que ¿Cómo se puede seguir

adelante con entusiasmo si nadie lo apoya, nadie lo escucha y pero aún a nadie le interesa sus observaciones?

➤ Reconocimientos vacíos

- ✓ Los reconocimientos ayudan a que las personas se sientan motivadas en la realización de sus funciones dentro de las empresas.
- ✓ Sin embargo, es necesario tomar en cuenta la forma cómo se hacen los reconocimientos, no se deben hacer por simple costumbre. En muchas empresas colocan un cuadro con la foto del empleado del mes en la recepción, pero resulta que siempre es el mismo empleado o el gerente le entrega al empleado su reconocimiento y se toma la foto y después ni lo saluda.
- ✓ El saber los nombres de las personas, el agradecerles o elogiarlas de manera genuina, es un reconocimiento importante.

➤ Para ti no, para ellos sí

- ✓ Un ejemplo común de una situación desmotivadora es cuando una empresa anuncia que ha decidido recortar gastos y que no habrá más aumentos e incluso sólo habrá café en la mañana para los empleados (si se acabó no se hace más). Sin embargo, se contrata a nuevo personal con altos salarios y se mantienen los privilegios a los ejecutivos internacionales.
- ✓ Los empleados percibirán estos detalles como injusticias y dirán que para ellos no hay beneficios, pero para los otros sí, lo cual irá enardeciendo el ambiente laboral.
- ✓ Otro caso es cuando un empleado se queda hasta altas horas de la noche para cumplir con un proyecto, pero al día siguiente llega tarde y se le descuenta automáticamente del salario.

- ✓ Se requiere que los jefes directos que sí conocen lo que hace cada empleado reconozcan la "milla extra" que da cada uno y eviten que sienta que su trabajo no es reconocido.
- ✓ En resumen, es importante que los gerentes y ejecutivos analicen bien sus acciones y consideren a sus subalternos con el fin de evitar matar en ellos la motivación tan necesaria para alcanzar los objetivos de toda empresa.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE REPSOL YPF ECUADOR

3.1 ANTECEDENTES

El petróleo es la mayor riqueza natural del Ecuador y soporte económico fundamental, en los últimos 20 años la producción petrolera ha constituido más del 50% del presupuesto general del estado, de modo que el petróleo significa para el país la principal fuente de desarrollo. La Amazonía ecuatoriana constituye la fuente principal de producción de petróleo, es por eso que resulta imprescindible cuidarla, llevando a cabo una operación petrolera bajo normas estrictas que conserven el entorno.

3.1.1 Repsol YPF en el Ecuador

Repsol YPF, se ha constituido en una de las 10 empresas petroleras más grandes del mundo. En el Ecuador la historia empezó el 27 de Enero de 1986, cuando la entonces CEPE firmó un contrato de prestación de servicios para la exploración y producción de hidrocarburos en el Bloque 16 en la Amazonía ecuatoriana con un consorcio liderado por Conoco LTDA, a la fecha, operadora del Bloque 16 y los campos Bogi, Capirón y el área Tivacuno.

Posteriormente Maxus que formaba parte del consorcio quedó como la única operadora del Bloque 16 y del área de Tivacuno. Desde los inicios la explotación, el Bloque ha sido un modelo de desarrollo sustentable y responsable por el tratamiento minuciosamente respetuoso de su entorno y la implementación de estrictas normas de seguridad y cuidado ambiental.

En 1995 la compañía petrolera YPF adquiere la totalidad de Maxus Energy Corp. y dos años después YPF había completado las instalaciones previstas para el Bloque 16, en esta etapa se alcanza una producción promedio de 45,000 barriles

diarios. A partir de 1995 las buenas relaciones con las comunidades indígenas de la zona se consolidaron en un acuerdo de asistencia a los pueblos indígenas que habitan en el Bloque 16 y las zonas aledañas en temas de educación y desarrollo.

En 1999 Repsol adquiere YPF con lo que se constituye en la empresa de operación petrolera más grande del Ecuador, con una importante presencia dentro del sector y con la visión de ser un ejemplo de trabajo en las áreas técnicas, seguridad industrial y gestión ambiental, entre otras.

La Empresa aplica irrestrictamente principios de Responsabilidad Social Corporativa, que promueven y controlan la protección del medio ambiente y el desarrollo de las comunidades. Así, la Gerencia de Salud, Seguridad, Ambiente y Calidad ejecuta programas de salud, educación y desarrollo comunitario que benefician a los pueblos Huaorani y Quichua, asentados en la Amazonía en el Bloque 16 y su área de influencia.

La excelencia en la gestión a través de la mejora continua en todas sus áreas, guía la estrategia de Repsol YPF, cuya dirección entiende a la calidad total como la utilización adecuada de todos los recursos con los que cuenta la empresa, para conseguir resultados óptimos en el tiempo.

Otro dato importante a considerar es que parte de Bloque 16 se encuentra en el parque nacional Yasuní, designado por la UNESCO como reserva mundial de la biosfera. La región abarca los territorios que ocupan tres pueblos indígenas del Ecuador, Quichuas del Oriente, Cofanes y Huaoranis. Antes de iniciar el desarrollo del Bloque 16 se desarrollo un estudio de la zona, se realizaron inventarios de la flora y la fauna, por cada uno de los en sitios por donde debía pasar la carretera que debía unir a los campamentos.

Otro de los aspectos que destaca al Bloque 16 como un proyecto petrolero ejemplar es las relaciones establecidas con la comunidad Huaorani, que habita en

el Bloque y su zona de influencia directa, con cuya representante, la Organización de Nacionalidades Huaorani de la Amazonía Ecuatoriana (ONHAE) suscribió hace más de 12 años un Convenio a través del cual proporciona a sus miembros servicios de salud, educación bilingüe y desarrollo comunitario, respetando irrestrictamente su cultura ancestral. También son beneficiarios de acciones similares los quichuas asentados en esa misma área.

3.1.2 Operaciones de producción.

Las operaciones se iniciaron utilizando tecnología de punta con el objetivo esencial de producir más petróleo al menor costo socio-ambiental posible; en el norte del Bloque 16 se levantaron complejas y sofisticadas instalaciones (NPF, siglas en inglés) para el procesamiento del petróleo que proviene de los campos Bogi, Capirón y el área Tivacuno, posteriormente se construyeron facilidades similares al sur (SPF, siglas en inglés) del Bloque 16, con el fin de procesar el crudo de los campos Amo, Daimi, Ginta e Iro.

Como parte de la tecnología de punta en la exploración se utilizaron la sísmica tridimensional y de cuatro dimensiones que apoyan a descubrir más reservas de petróleo. Con la perforación en racimo que puede llegar hasta doce pozos desde un solo punto se evito la construcción de más plataformas y sus correspondientes vías de acceso, minimizando el área de deforestación en un 70%.

La perforación direccional permitió aumentar el área de recuperación desde la plataforma hasta 3 km de longitud. Con el propósito de cuidar el medio ambiente se utilizó la perforación horizontal que respondiendo a los mismos principios de la perforación direccional consigue un ángulo de 90 grados y luego continua horizontal ampliando el área de cobertura del yacimiento permitiendo extraer de un solo pozo la cantidad de petróleo equivalente a tres pozos verticales.

La incorporación de moderna tecnología en geología, geofísica, exploración y producción de crudo pesado, hace que la operación del Bloque 16 sea un modelo de gestión con mínimo impacto ambiental y prácticamente sin emisiones.

3.1.3 Salud, Seguridad, Ambiente y Calidad

Repsol YPF tiene una política medioambiental común para todas sus actividades establecidas en una norma corporativa de Medio Ambiente. En el Bloque 16 aplica además un Sistema de Gestión Integrado (SIG) para alcanzar los objetivos que involucran, entre otros, las relaciones con las comunidades y la protección ambiental.

Sobre la base de estos lineamientos, se conducen las actividades de manera tal que se minimicen los impactos medioambientales asociados a los procedimientos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de sus trabajadores, del entorno natural y de las comunidades Huaorani y Kichwas que habitan en el Bloque y su zona de influencia.

Antes de iniciar el desarrollo del Bloque 16 y de construir la carretera que se precisaba para transportar equipos, partes, piezas y personal para la producción petrolera, la compañía operadora llevó a cabo un riguroso estudio de la zona con equipos científicos que efectuaron inventarios detallados de la flora y de la fauna, así como estudios que descubrieron numerosos sitios de interés histórico y arqueológico, dos de los cuales tienen enorme importancia para el país.

Cuando han transcurrido 10 años de este estudio, Repsol YPF ha decidido realizar un nuevo estudio con la participación de los mismos científicos, con el fin de determinar si se han producido impactos ambientales. El proyecto denominado Monitoreo Biológico se inició en septiembre del 2005.

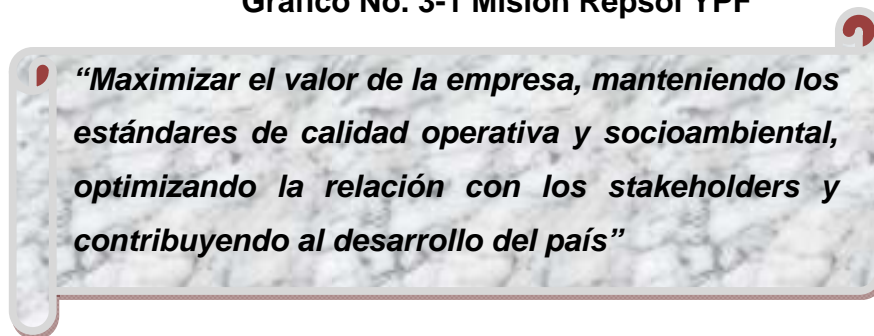
Otro aspecto de la moderna tecnología que se aplica en el Bloque 16, es el mejor tratamiento de los lodos de perforación y la reinyección del agua de formación que se produce conjuntamente con el petróleo.

3.2 MISIÓN

Repsol YPF es una empresa multinacional líder en España y Argentina, que compete en los sectores de la energía y petroquímica.

La misión de Repsol YPF es:

Gráfico No. 3-1 Misión Repsol YPF



Stakeholders.

- ✓ Empleados
- ✓ Accionistas
- ✓ Socios
- ✓ Corporación
- ✓ Comunidad

3.3 VISIÓN

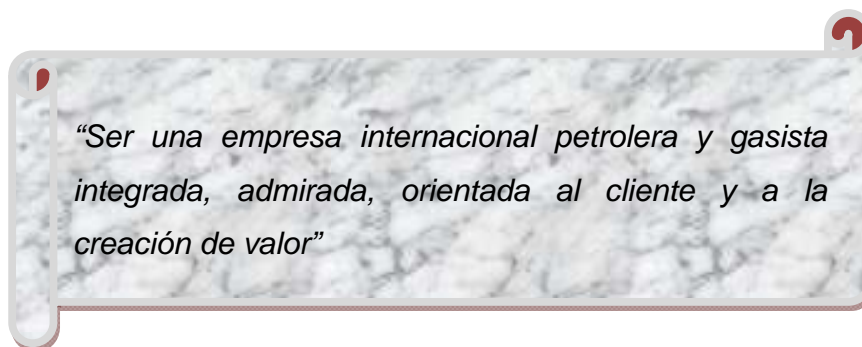
En Repsol YPF existe conciencia de que el futuro es de los que mejor saben adaptarse a los retos que trae consigo, que saben hacia donde quieren ir y cómo

hacer para llegar ahí. El futuro está en manos de los que saben imaginar ese futuro, de los que tiene Visión.

Los cambios que han experimentado tanto el sector energético como la compañía con la nueva cultura RYS XX1, ha obligado a replantearse su Visión, ampliando sus miras y transformándola en elemento motivante y de impulso.

La nueva Visión de Repsol YPF es:

Gráfico No. 3-2 Visión Repsol YPF



En esta declaración de tan pocas palabras se concentra todo el debate previo, buscando que cada una de ellas englobe todo un concepto. Repsol YPF quiere ser:

- ✓ *UNA* empresa: única y unida.
- ✓ *Internacional*: pues su ámbito se expande por la geografía mundial.
- ✓ *Petrolera y gasista integrada*: con vocación de integración en la cadena de valor de sus negocios.
- ✓ Quieren ser una empresa *Admirada*, en los ámbitos en los que actúa, reconocida en ellos, por el alto valor añadido, la excelencia en la gestión empresarial, la cultura organizacional y la calidad de sus directores.

- ✓ *Orientada al cliente:* que constituye el centro de todas sus acciones, lo que ha de permitir Crear Valor para todos los stakeholders.

3.4 VALORES

Los valores éticos son los principios esenciales y perdurables de una organización. Como tal conjunto de principios no necesitan una justificación externa, tienen una importancia intrínseca para quienes forman parte de la empresa. Son aquellos valores irrenunciables y fundamentales de la compañía y que deben guiar todas las acciones y comportamientos. Son la base sobre la que Repsol YPF construye la confianza mutua dentro de la compañía y hacia todos los stakeholders.

Repsol YPF mantiene 4 valores éticos:

- ✓ **Integridad.** -Comportamiento intachable, alineado con la rectitud y la honestidad.
- ✓ **Transparencia.**- Información adecuada y fiel de lo que se hace. Una información veraz y contrastable.
- ✓ **Responsabilidad.**- Asumir responsabilidades y actuar conforme a ellas.
- ✓ **Seguridad.**- Alto nivel de seguridad en procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de los empleados, contratistas, clientes y el entorno local.

Asimismo, Repsol YPF ha definido cuatro valores profesionales sobre los que se sustentan las ventajas competitivas de la compañía. Los valores profesionales son capacidades compartidas por las personas de Repsol YPF que permiten alcanzar la visión, cumplir los compromisos y llevar la excelencia a la gestión. Estos valores

son las características que proporcionan una ventaja competitiva frente al exterior al permitir a una organización obtener unos beneficios estables en el tiempo mediante medios y formas no fácilmente imitables por otros competidores:

- ✓ **Liderazgo.-** Dirección basada en la motivación, la delegación, la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo que impulse a la organización hacia la nueva Visión.
- ✓ **Orientación a resultados.-** Una gestión más flexible, ágil y con procesos eficientes.
- ✓ **Innovación.-** Actitud de permanente mejora e innovación, asegurando el acceso a la información, gestionando el conocimiento y promoviendo el desarrollo tecnológico.
- ✓ **Orientación al cliente.-** Anticipación de las necesidades de los clientes con rapidez y agilidad.

3.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL

3.5.1 Con los empleados

Repsol YPF dispone de una Visión de Compañía que orienta todas sus actuaciones:

"Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor"

Para Repsol YPF, ser una empresa admirada tiene una dimensión humana basada en la dignidad de las personas que conforman los diferentes públicos implicados y afectados por la marcha de la Compañía, y se expresa en el

compromiso de respetar y promover los derechos humanos en las áreas de influencia.

Es por ello que Repsol YPF se adhiere a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y adoptó en 2002 como propios los Principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas relativos a los derechos humanos, a las normas laborales y a la protección del medio ambiente con el compromiso de trabajar para apoyarlos y promoverlos en la industria de los hidrocarburos.

Además, asume, los principios establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo y en la Declaración de la OCDE sobre el Comportamiento de las Empresas Multinacionales en Territorio Extranjero, así como las directrices y líneas de actuación contenidas en los documentos de la Oil and Gas Producers Association (OGP), como miembro de la misma.

La Compañía igualmente cree en la diversidad humana como fuente de ventaja competitiva, que permite posicionarse frente a la competencia a través de la integración de personas distintas y el estímulo del aprendizaje mutuo.

3.5.2 Con las comunidades locales

Repsol YPF es consciente de los impactos, positivos y negativos, de sus actividades y proyectos en las comunidades, regiones y países en donde se desarrollan. Repsol YPF mantiene el compromiso social de hacer participar en beneficio mutuo a las comunidades del valor y la riqueza generada por sus actividades y de contribuir, por lo tanto, al desarrollo económico y al progreso social de los entornos en donde opera.

Repsol YPF entiende la importancia de establecer relaciones de beneficio mutuo con las comunidades locales de las zonas en las que opera, con las que comparte objetivos a largo plazo de crecimiento económico, desarrollo social y preservación ambiental.

Repsol YPF desea ser un actor relevante en el bienestar de las comunidades locales, respetuoso y admirado por su contribución social, su gestión responsable y su compromiso social con las aspiraciones de progreso de la sociedad en su conjunto.

3.5.3 Con las comunidades indígenas

Repsol YPF lleva a cabo operaciones en áreas geográficas en las que están presentes comunidades indígenas, de tal forma que la Compañía se compromete con el respeto y observancia de los derechos de los pueblos indígenas en cumplimiento de sus valores y compromisos y de los principios voluntarios suscritos, así como de la legislación, los tratados y acuerdos internacionales existentes, incorporados o no a la legislación de los países en los que mantiene operaciones, en particular las obligaciones establecidas por los estados firmantes del Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales de la Organización Internacional del Trabajo (1989) y la Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas de la Asamblea General de las Naciones Unidas (2007).

A septiembre de 2009, algunas de las operaciones de la compañía en Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú se encuentran conviviendo con comunidades indígenas.

3.5.4 Con el medio ambiente, la salud y la seguridad

Repsol YPF se compromete a conducir sus actividades de manera que se minimicen los impactos medioambientales negativos y se alcance un alto nivel de seguridad en sus procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de los empleados, contratistas, clientes y entorno local.

Repsol YPF asume el compromiso de desarrollar sus actividades considerando como valores esenciales la seguridad, la salud de las personas y la protección del medio ambiente.

Para lograrlo Repsol YPF se guiará por los siguientes principios:

- **Liderazgo y gestión integrada.-** La Dirección liderará los programas de seguridad, salud y medio ambiente y proporcionará los recursos necesarios asegurándose de que todo el personal conoce y trabaja de acuerdo con los principios establecidos. La línea de mando integrará la seguridad, la salud y el medio ambiente en la gestión del negocio y será responsable de la aplicación del sistema de gestión y de la obtención de sus resultados.
- **Incorporación de criterios de seguridad, salud y medio ambiente en todo el ciclo de las actividades.-** Repsol YPF tendrá presente criterios de seguridad, salud y medio ambiente en su estrategia, en todas sus actividades y durante todo el ciclo de vida de las mismas con el propósito de prevenir daños en las personas y en los bienes y minimizar el impacto sobre el entorno y los efectos en el cambio climático, respetando la biodiversidad y a las comunidades locales.
- **Cumplimiento de las normas.-** Repsol YPF cumplirá los requisitos legales vigentes en cada lugar, así como definirá la normativa interna necesaria estableciendo estándares comunes de comportamiento en materia de seguridad, salud y de medio ambiente, con independencia del área geográfica donde lleve a cabo su actividad. De igual manera, planificará considerando las tendencias legislativas y los estándares internacionales.
- **Mejora continua.-** Repsol YPF establecerá objetivos de mejora y metas en seguridad, salud y medio ambiente de forma sistemática, evaluará el desempeño y aplicará las correcciones necesarias para alcanzar los logros propuestos.

Asimismo trabajará en la búsqueda de nuevas soluciones técnicas, sobre cuestiones de seguridad, salud y protección ambiental.

- **Comunicación y relaciones con la sociedad.-** Repsol YPF mantendrá canales de comunicación con los grupos de interés, trabajará conjuntamente con la sociedad aportando su conocimiento e informando de manera fiable y transparente sobre su desempeño y el efecto que sus actividades y productos causan sobre las personas y el entorno.

Sea cual sea el puesto o ubicación geográfica, todos los empleados son responsables de su propia seguridad así como de contribuir a la seguridad, salud y desempeño ambiental individual y colectivo.

Repsol YPF considera que cumplir y hacer cumplir esta Política es responsabilidad de todas las personas que participan en sus actividades.

3.6 PRODUCTOS

Repsol YPF busca que su personal y principalmente el que tiene responsabilidades en el Sistema de Gestión Integrado, sea competente según los requisitos del proceso, en el que se desenvuelve, especialmente en aquellas actividades que estén estrechamente relacionadas con la calidad del producto, atención al cliente, con aspectos ambientales significativos y con trabajos que impliquen riesgos de seguridad.

La dirección general en forma conjunta con los gerentes de los diferentes departamentos y los responsables de los procesos son los llamados a determinar, mantener y controlar que la infraestructura, tecnología y servicios con los que cuenta la organización son los necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio, de calidad, ambiental y de seguridad industrial.

3.6.1 Descripción del Producto

Petróleo crudo.- Comercialmente conocido como crudo “Napo”, cuyas características comerciales son: grado API entre 14 y 15 grados y un corte de agua menor o igual al 0.5%.

Servicio de producción y transporte para Petroecuador.- (campo Tivacuno) Incluye el servicio de extracción, separación trifásica, re inyección de agua, transporte y entrega de petróleo crudo (con BSW menor al 1 %) en Lago Agrio.

En los contratos que se mantiene con Petroecuador la definición es la siguiente:

- ✓ **Bloque 16.-** Es la mezcla de hidrocarburos que existe en fase líquida en yacimientos naturales y que permanece líquida a condiciones atmosféricas de presión y temperatura.
- ✓ **Tivacuno.-** Son los hidrocarburos, en estado líquido, sin importar su gravedad, incluyendo los originados en yacimientos de condensado de gas, provenientes directamente de la boca del pozo o a través del separador convencional de campo.

3.7 PROVEEDORES

Repsol YPF asume el compromiso con sus proveedores de materiales y servicios de establecer relaciones inspiradas en la aportación recíproca y el respeto mutuo, basadas en la confianza y calidad de los productos y servicios y así lo indica en su visión estratégica.

Asimismo, pretende desarrollar con imparcialidad y objetividad los procesos de selección de proveedores y contratistas, aplicando criterios de calidad y coste en dichos procesos. Para ello, Repsol YPF tiene establecido un sistema de

clasificación de proveedores que permite disponer de aquellos proveedores que cumplen los requisitos mínimos para trabajar en Repsol YPF.

En línea con lo expuesto, Repsol YPF ha creado sistemas de registros on line para aquellas empresas que deseen suministrar bienes o servicios, de tal manera que puedan proporcionar información previa necesaria para su evaluación y calificación.

En caso de que, por la información que se aporta, Repsol YPF considere de interés iniciar el proceso de clasificación del proveedor para determinados materiales o servicios, la compañía se pone en contacto, pero de ninguna manera asume ningún compromiso comercial, en todo caso la información quedará registrada por si fuera de interés en posibles necesidades que surjan en un futuro.

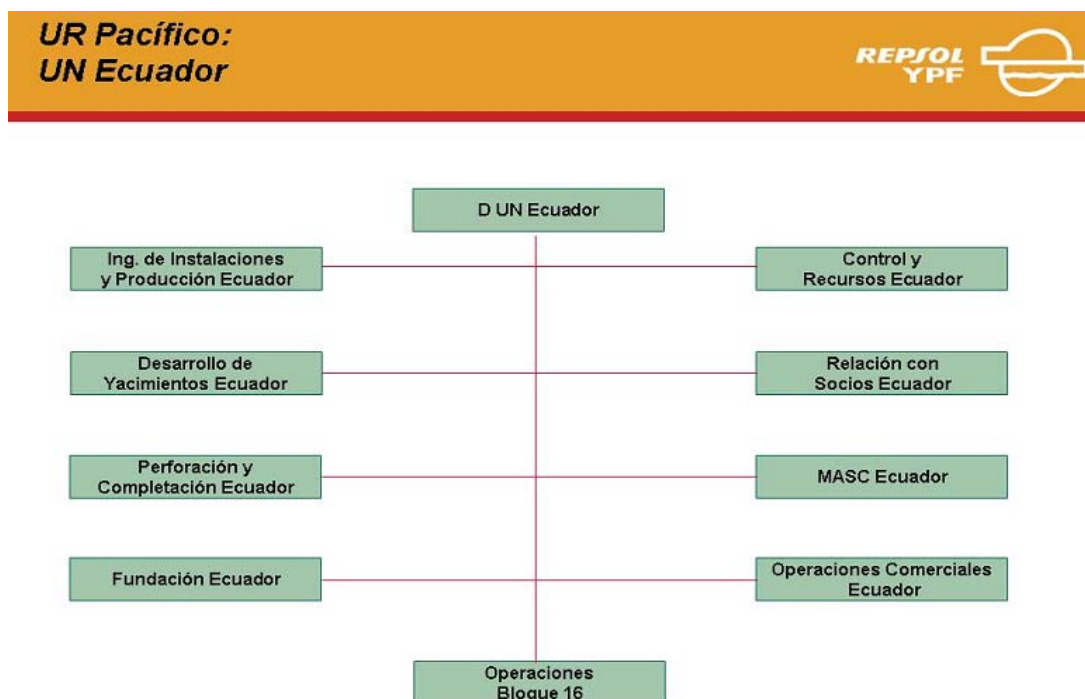
Estos sistemas de registro están compartidos con algunas de las más importantes empresas de cada país en los sectores del petróleo, gas, agua y electricidad.

Para una serie de suministros, Repsol YPF considera necesario que sus posibles proveedores estén registrados en este sistema de registro del país al que corresponda, como paso previo al proceso de clasificación.

3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:

Gráfico No. 3-3 Organigrama Estructural



3.9 PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Las personas son el recurso más valioso en las empresas. Su administración y cuidado es una actividad compleja y extremadamente delicada ya que se ve influenciado por factores tanto internos como externos de la organización.

Administrar Recursos Humanos no sólo es un tema de actividades administrativas, tales como, llevar controles, hacer la planilla, pagar sueldos, etc. Muy por el contrario, la gestión óptima de Recursos Humanos se concentra en detectar y poder explotar todo el potencial del personal, haciendo que ellos se sientan bien y a su vez, que la empresa logre sus objetivos.

En este contexto, se debe desarrollar un plan que contribuya a que la empresa genere un ambiente óptimo para el beneficio del negocio y su personal, que incluye aspectos, tales como la medición del clima organizacional, evaluación del potencial del personal, evaluación de líneas de carrera, instauración de procesos de evaluación de desempeño, programas de capacitación, entre otros.

3.9.1 Misión

“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización” ¹⁵

Para lograr que el área defina correctamente la razón o naturaleza de la organización, es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

Gráfico No. 3-4 Parámetros para determinar la misión



¹⁵ «Marketing», 10a Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Pág. 43.

- **Naturaleza del área de recursos humanos.**_ Promover la mejora de equipos profesionales.
- **Principios y valores del área.**_ Trabajar con honestidad, responsabilidad y respeto.
- **Razón de existir del área.**_ Capacitar, impulsar y reforzar la competitividad en la empresa.

Gráfico No. 3-5 Misión Propuesta para R.R.H.H

Somos un área que se dedica a promover e impulsar iniciativas de mejora en la gestión a partir de la conformación del mejor equipo de profesionales y de la eficiencia en el cumplimiento de nuestros procesos, reforzando la competitividad de manera sostenida, brindando servicios, eficientes y de calidad.

3.9.2 Visión

“La visión se define como el camino al cual se dirige el área de Recursos Humanos a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”¹⁶

Para lograr que el área de Recursos Humanos defina correctamente la visión, es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ **Posición deseada en el mercado.**_ Ser un líder en su ramo y ampliar el mercado.
- ✓ **Ámbito en el mercado.**_ Nacional e Internacional, comercialización de productos de calidad.

¹⁶ Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

- ✓ **Productos o servicios.**_ Producción y comercialización.
- ✓ **Principio organizacional.**_ Reconocimiento y continuidad en la superación.

Gráfico No. 3-6 Visión

Conseguir que Repsol YPF sea una empresa admirada internacionalmente por la excelencia en su gestión, ofreciendo servicios de ingeniería, trabajo y estudio con tecnología adecuada, que posibilite el intercambio, la producción y el uso de información dirigida al desarrollo de la empresa.

3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos son declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito.”¹⁷

- a. Impulsar la transformación del modelo de producción generando mayor equidad en las cadenas productivas,
- b. Aportar a la competitividad sistémica,
- c. Promover políticas públicas bajo un enfoque integral y holístico, en el ámbito de la producción,
- d. Facilitar la producción nacional extranjera que cumpla con las políticas nacionales.

¹⁷ NIVEN Paul R. – *Cuadro de mando Integral paso a paso* – Pag 149

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, encamina a conseguir información apreciable y fehaciente, para concebir, comprobar, corregir o emplear el conocimiento.¹⁸

Es importante realizar una detallada investigación de campo para obtener óptimos resultados que ayuden en el desarrollo de este estudio.

4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realiza tiene el objetivo principal de encontrar los factores que impiden al personal, para que asistan a las campañas corporativas realizadas por la empresa, esto con el propósito de plantear estrategias que direccionen a obtener mayor desempeño laboral y mayor interés por parte del personal en el Bloque 16, es por eso que se hace importante determinar cuál es la causa mayor por la que el personal no acude a las campañas corporativas.

En resumen, el estudio se justifica ya que se va a establecer una solución adecuada para el problema de la poca asistencia a las campañas corporativas que la empresa Repsol YPF organiza anualmente.

4.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Conveniencia

El desarrollo de la investigación de campo es ventajoso ya que con ayuda de herramientas para la recolección de datos (encuestas y entrevistas a realizar), se

¹⁸ Kinear Taylor, *Investigación de mercados, Colombia 5ta Ed, Mc Graw Hill ,2004-Pag 127*

podrá implementar propuestas para poder llegar a cumplir con el propósito de la investigación y así generar mayor interés en los empleados y mejorar el nivel de asistencia a las campañas realizadas por la empresa.

4.3 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

La investigación de mercado se puede clasificar como:

- 1) investigación exploratoria,
- 2) investigación concluyente.

La etapa del proceso de toma de decisiones, determinará el tipo de investigación requerida.

4.3.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles; estos incluyen fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historias de casos.

4.3.2 Investigación concluyente

La investigación concluyente está diseñada para suministrar información para la evaluación de recursos alternativos de acción.

Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales

de investigación. Esto comprende objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos. Con frecuencia se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo.

Debe estar claro como se relaciona la información que se va a recolectar con las alternativas bajo evaluación. Los posibles enfoques de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulación.¹⁹

4.4 EXTRACCIÓN DE LA MUESTRA

Para la identificación de las variables de segmentación se decide desarrollar varios tipos de extracción que son los siguientes:

- Desarrollo de encuestas en el Bloque 16 de la empresa Repsol YPF.
- Realización de entrevistas con personal de RRHH en oficinas de Quito.

El diseño de la investigación será:

Gráfico No. 4-1 Diseño de la investigación



¹⁹ Pag. 124, diseño de la investigación y fuente de datos, capítulo 5, investigación de mercados, quinta edición, Kinnear Thomas, Mc Graw Hill

4.4.1 UNIVERSO

- **Tamaño del universo.-** El tamaño del universo es el número de personas que componen la muestra aleatoria estratificada, extraída de una población:
- ✓ **Población objeto de estudio.-** En este caso el tamaño del universo son los trabajadores de la empresa Repsol YPF Bloque 16.

4.4.2 MUESTRA

El tamaño de la muestra es el número de personas que componen una cantidad representativa extraída de una población.

Para el cálculo de la muestra, se establece un rango de un grupo aleatorio estratificado de la población, en este caso se consideró a 3 individuos por cada uno de los 14 departamentos que componen la compañía.

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 42

Es importante aclarar que para la investigación de campo, se utilizó como herramienta principal la encuesta y la entrevista, y para la evaluación de estas herramientas fue necesario el análisis de cada pregunta.

4.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para los instrumentos de recolección de datos se ha seleccionado la empresa Repsol YPF, las personas del Bloque 16.

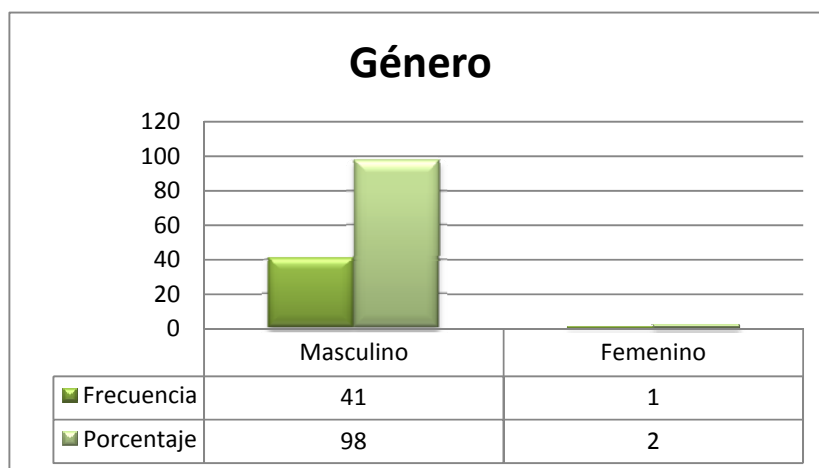
Trabajo de campo a través de las encuestas a los empleados y entrevistas personalizadas a directivos de la organización.

4.6 RESULTADOS OBTENIDOS - ENCUESTA

Los datos de la investigación se obtienen en base a la encuesta diseñada que se encuentra en el anexo N° 1

I. Información Personal

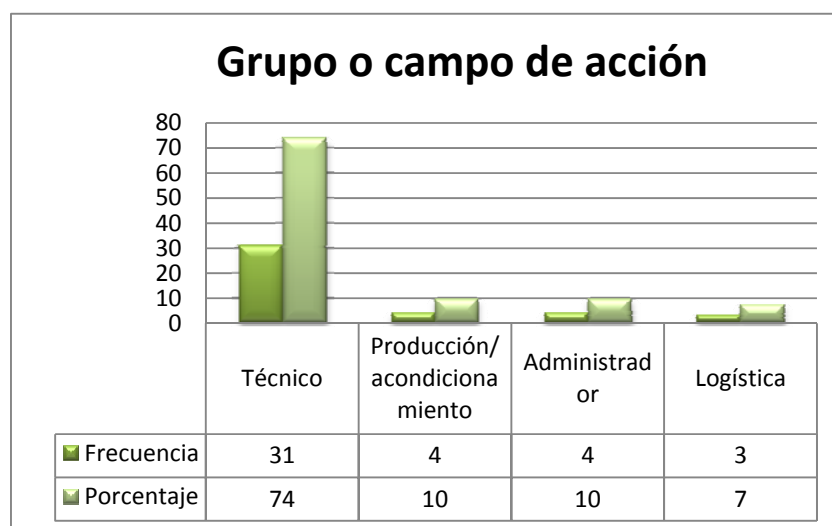
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	41	98
	Femenino	1	2
	Total	42	100



El resultado de esta variable demuestra que el 98% de los encuestados son del género masculino y un 2% del género femenino, esto se da ya que la razón de ser del Bloque 16 demanda mayor esfuerzo físico por lo tanto existe un bajo porcentaje del género femenino.

II. Grupo o campo de acción

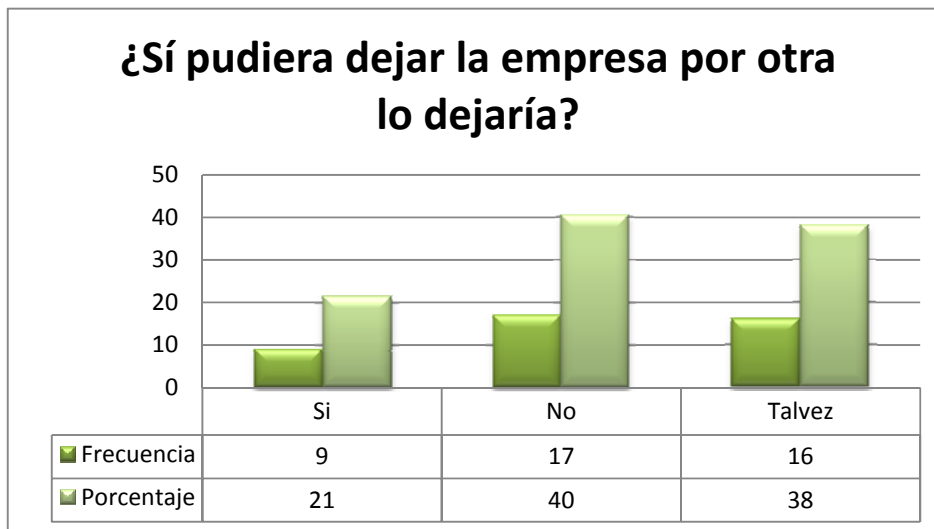
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Técnico	31	74
	Producción/ acondicionamiento	4	10
	Administrador	4	10
	Logística	3	6
	Total	42	100



En el gráfico se puede observar que el 74% pertenece al campo técnico siendo esta la variable con mayor porcentaje, se puede decir que los técnicos son el mayor grupo de personas que trabajan en el Bloque 16.

III. ¿Si pudiera dejar la empresa por otra lo dejaría?

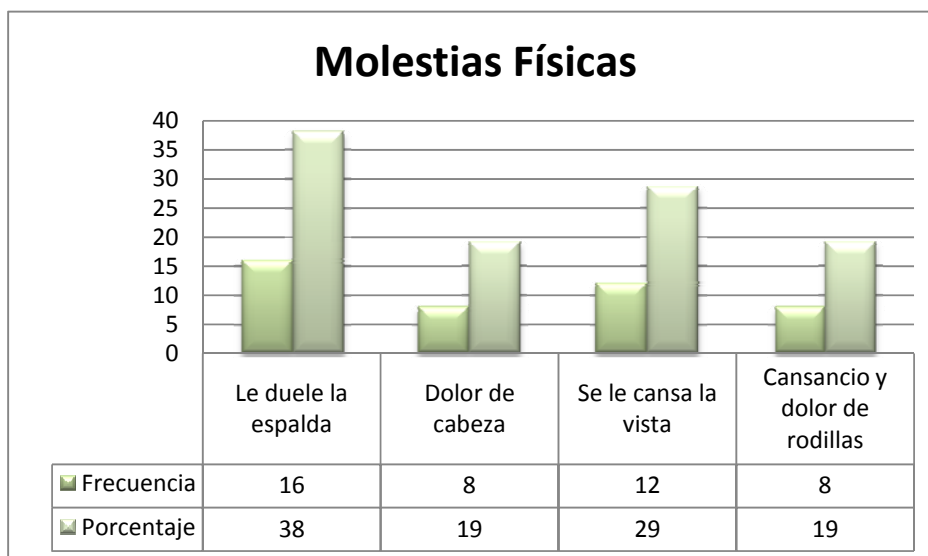
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	9	22
	No	17	40
	Tal vez	16	38
	Total	42	100



El resultado de esta variable muestra que el 40% de las personas encuestadas no desearían dejar la empresa, el 38% opinan que tal vez lo harían y un 22% si lo harían.

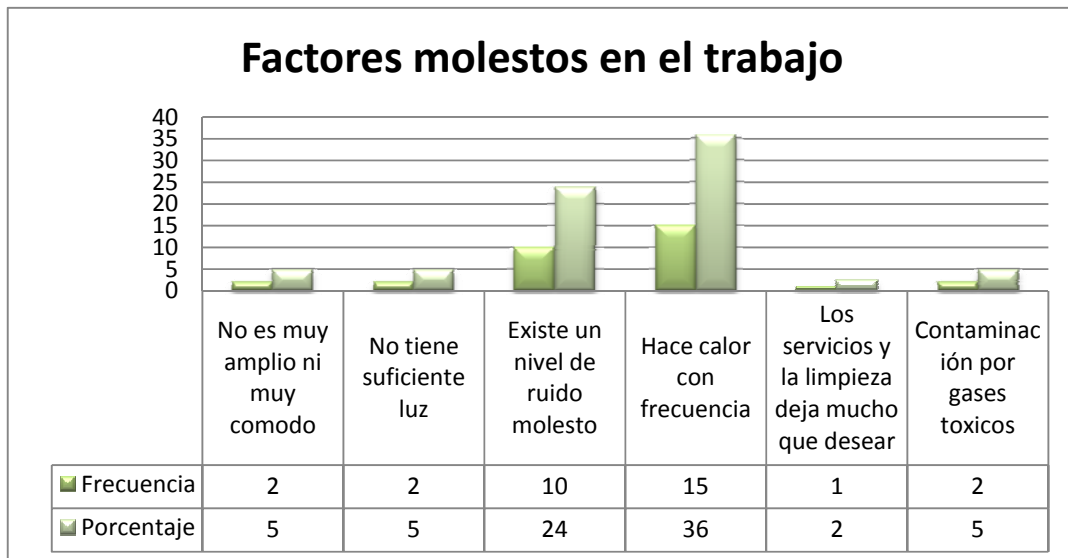
IV. ¿Al terminar el día que molestias físicas suele tener?

	Frecuencia	Porcentaje
Le duele la espalda	16	38% de 100%
Dolor de cabeza	8	19% de 100%
Se le cansa la vista	12	29% de 100%
Otros	8	19% de 100%



Los resultados de esta pregunta demuestran las distintas molestias físicas al finalizar la jornada de trabajo de donde se tiene que el 38% de las personas sufren de dolor de espalda, al terminar sus labores, el 29% siente un cierto cansancio de la vista y el 19% sufre de dolor de cabeza u otras molestias.

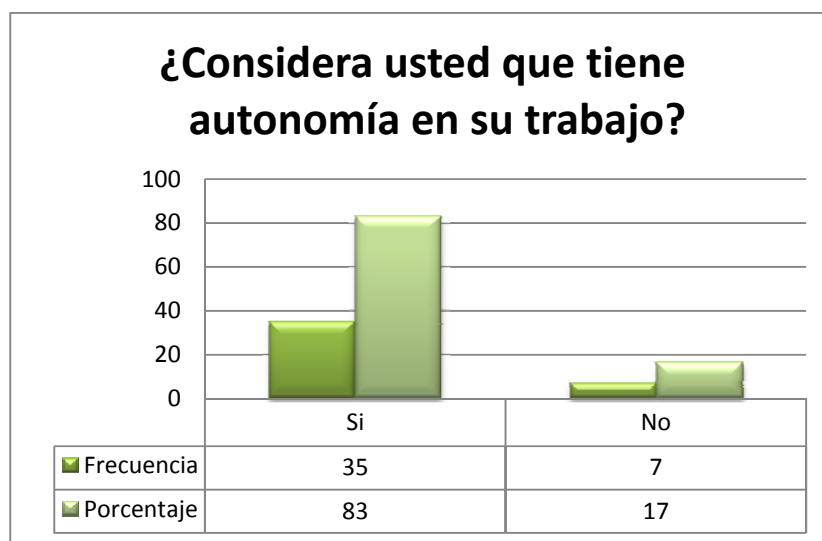
V. Factores molestos en lugar de trabajo



El resultado de esta variable muestra que el 36% de las personas encuestadas piensan que el factor que molesta dentro de la organización es el calor que existe con frecuencia y el 24% piensa que uno de los factores es el nivel de ruido molesto.

VI. ¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo?

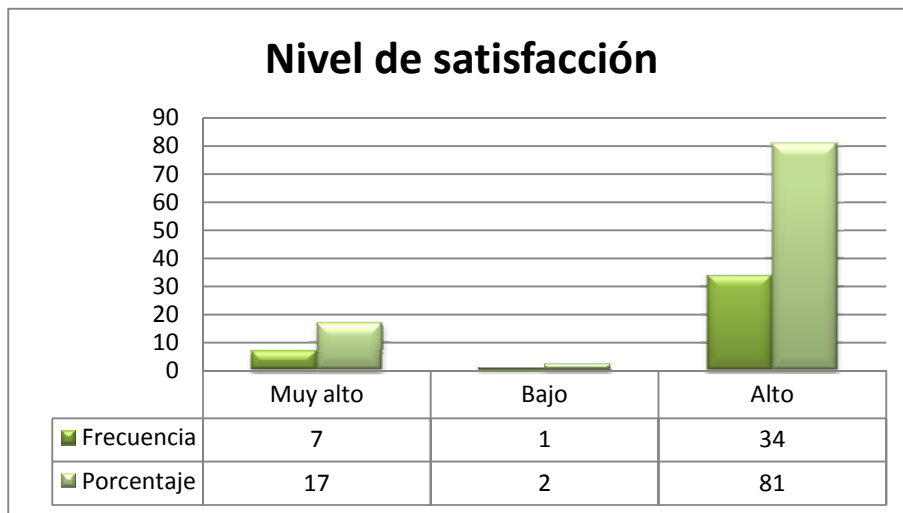
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	35	83
	No	7	17
	Total	42	100



Los resultados de la investigación de campo muestran que un 83% opinan que si existe autonomía en el trabajo, y tan solo un 17% opinan que no existe autonomía en sus puestos de trabajo.

VII. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro del área donde labora?

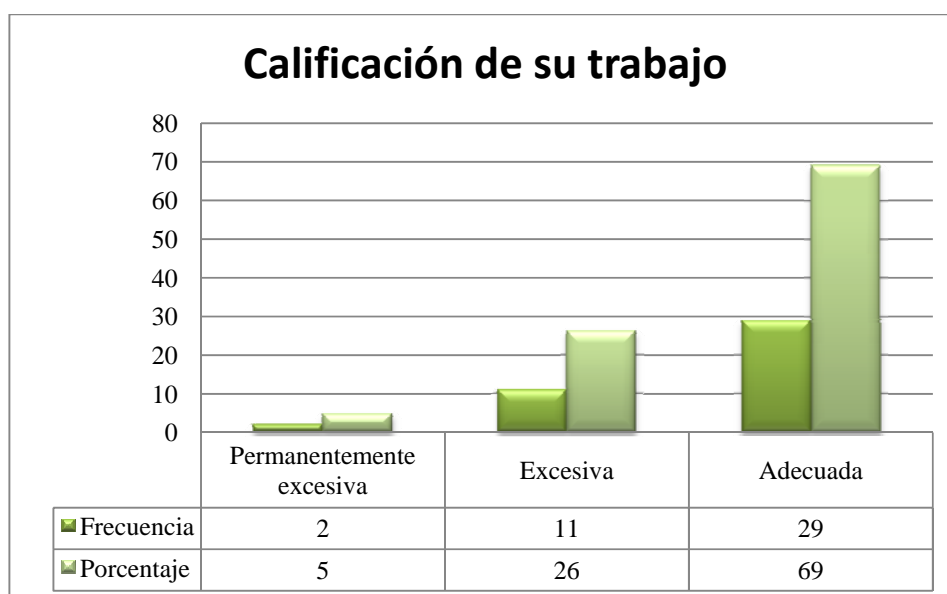
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy alto	7	17
	Bajo	1	2
	Alto	34	81
	Total	42	100



Los datos demuestran que el 81% de las personas poseen un nivel de satisfacción alto, el 17% de las personas poseen un nivel de satisfacción muy alto, y tan solo un 2% obtienen un nivel de satisfacción bajo.

VIII. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:

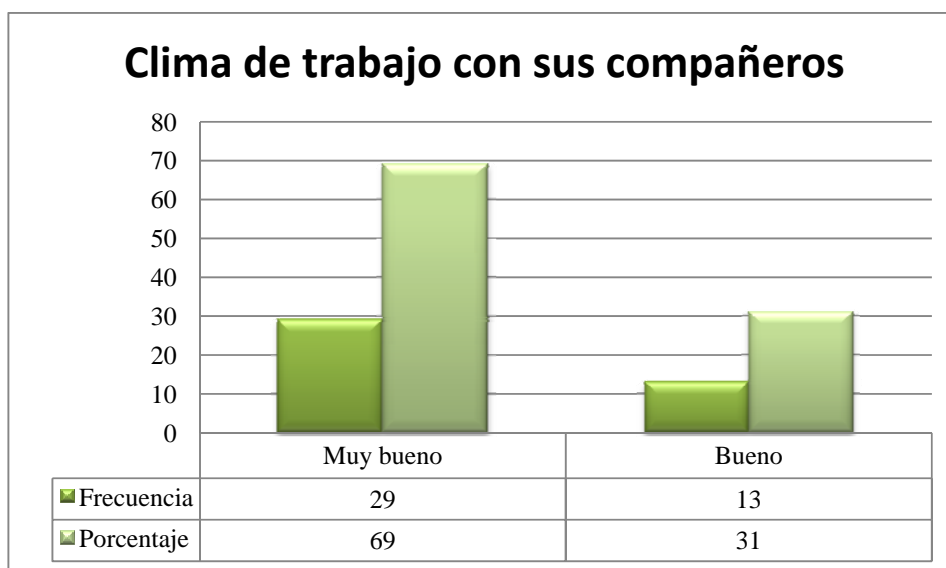
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Permanentemente excesiva	2	5
	Excesiva	11	26
	Adecuada	29	69
	Total	42	100



Como resultado se observa que el 69% de los encuestados expresan que su carga habitual es adecuada, el 26% expresan que su carga es excesiva y el 5% opina que la carga de trabajo es permanentemente excesiva.

IX. ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	29	69
	Bueno	13	31
	Total	42	100



Como resultado a la pregunta, se obtiene que el 69% de los encuestados describen el clima de trabajo como muy bueno y el 31% describe que el clima laboral es bueno, un porcentaje aceptable para la organización.

X. ¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?

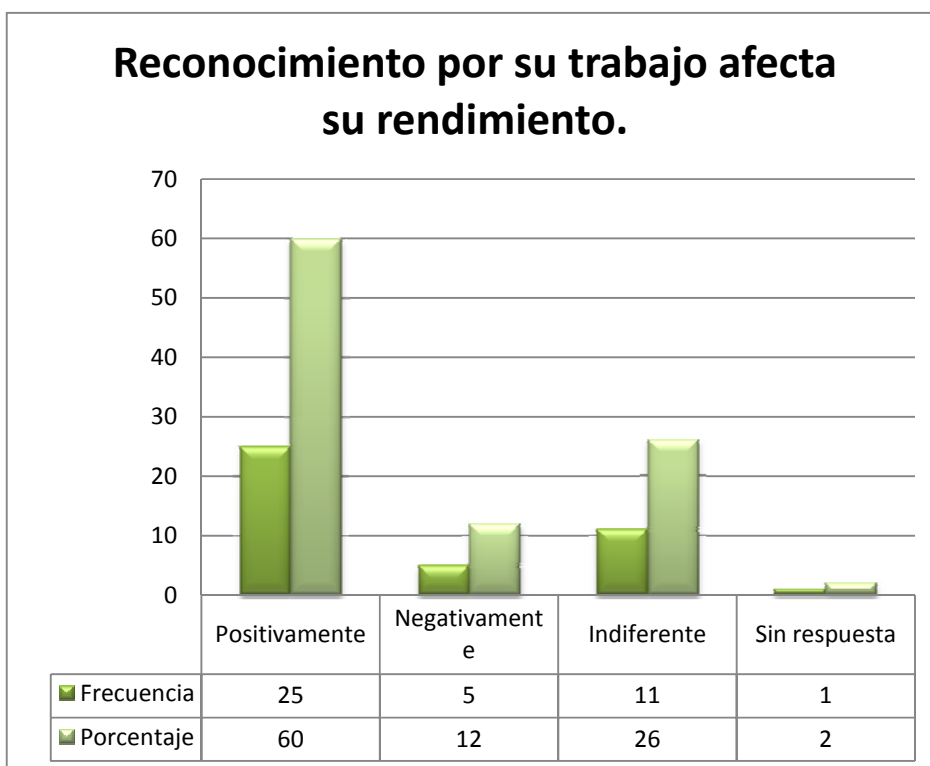
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	4	10
	No	37	88
	Sin respuesta	1	2
	Total	42	100



El 88% de los encuestados respondieron que si poseen comunicación con sus superiores mientras que el 10% opina que no existe comunicación con algún superior, y un mínimo del 2% prefiere no responder.

XI. El reconocimiento de su trabajo por parte de sus superiores afecta a su rendimiento

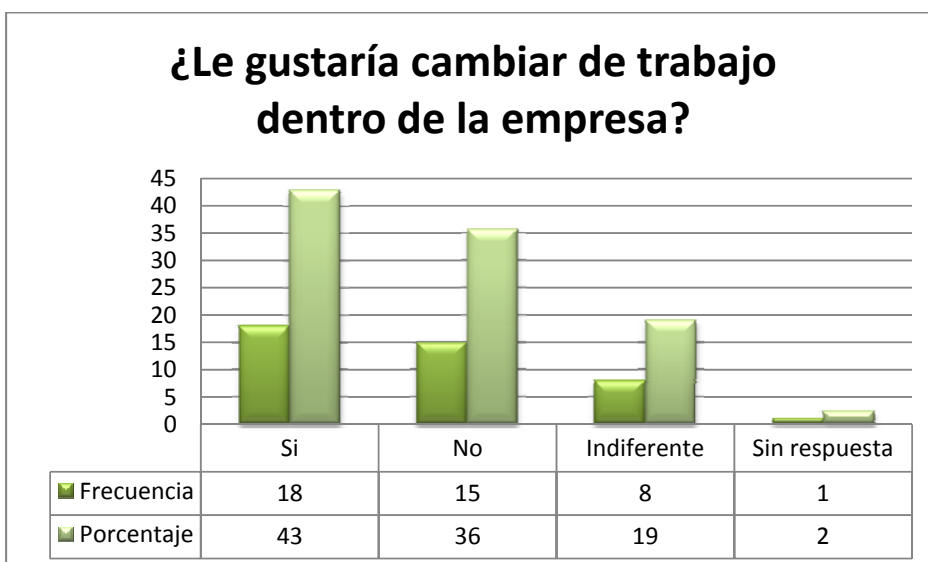
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Positivamente	25	60
	Negativamente	5	12
	Indiferente	11	26
Perdidos	Sin respuesta	1	2
Total		42	100



Los resultados expresan que el 12% de las personas creen que la falta de reconocimiento por parte de los superiores si afecta a su rendimiento en forma negativa, y un 60% cree que el reconocimiento de sus trabajos afecta de forma positiva, mientras que el 26% expresa ser indiferente ante dichos reconocimientos.

XII. ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	18	43
	No	15	36
	Indiferente	8	19
Perdidos	Sin respuesta	1	2
Total		42	100

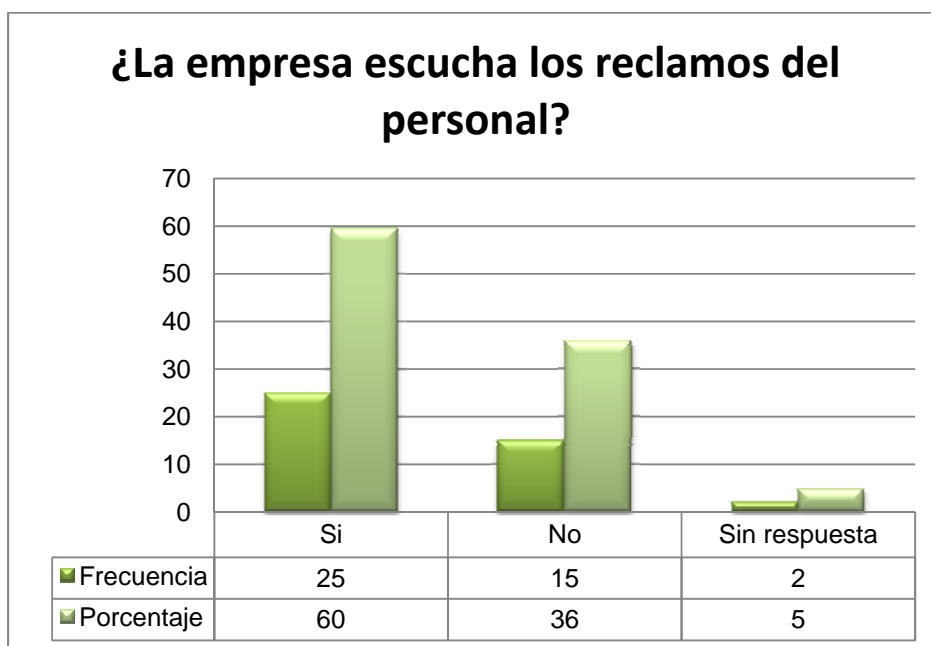


El resultado de esta variable muestra que un 43% si le gustaría cambiar de área trabajo o desempeñar otra actividad dentro de la propia empresa.

El 36% no le gustaría cambiar su actividad y el 19% es indiferente ante dicha actividad.

XIII. ¿La empresa escucha los reclamos del personal?

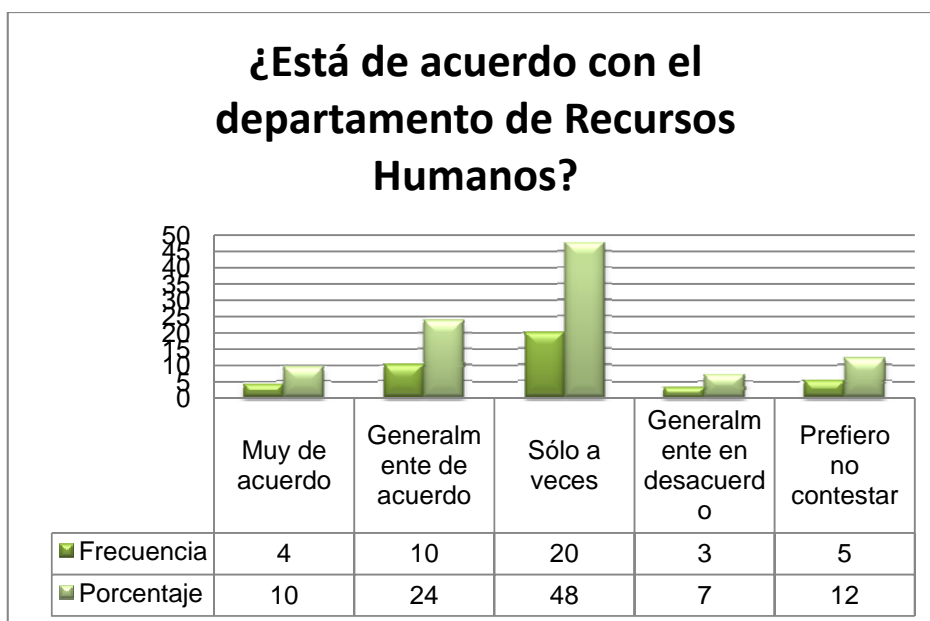
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	25	60
	No	15	35
Perdidos	Sin respuesta	2	5
Total		42	100



El resultado de esta pregunta muestra que las personas sí sienten ser escuchados dentro de la empresa así lo expresa el 60%, mientras que el 36% expresan no ser escuchados y el 5% se abstiene en responder.

XIV. ¿Está de acuerdo con la gestión del departamento de Recursos Humanos en relación a la Motivación?

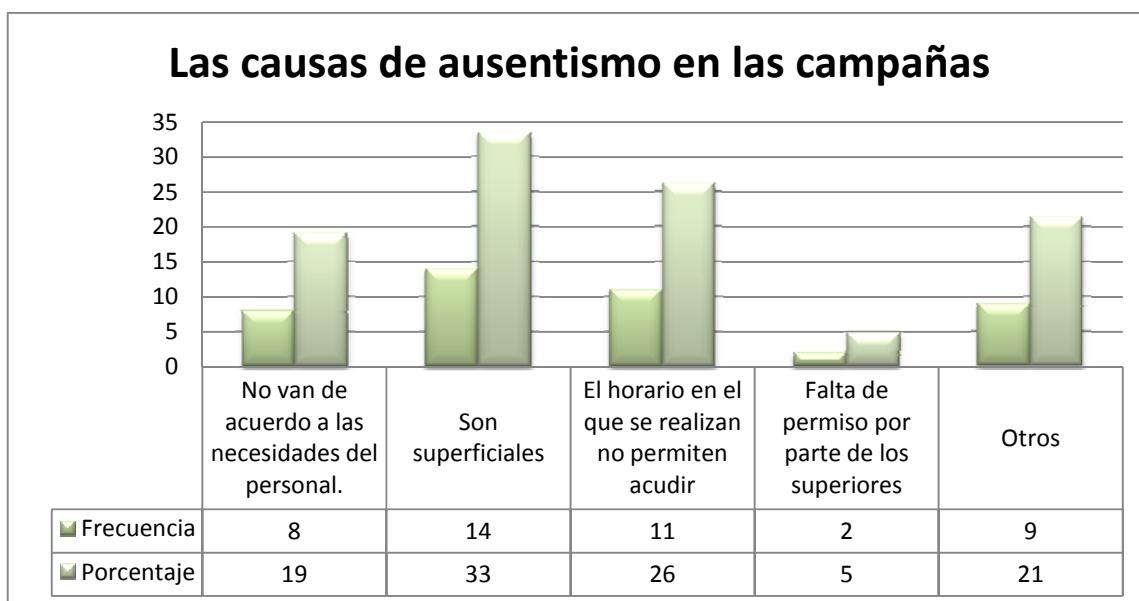
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy de acuerdo	4	10
	Generalmente de acuerdo	10	24
	Sólo a veces	20	48
	Generalmente en desacuerdo	3	6
	Prefiero no contestar	5	12
	Total	42	100



La variable muestra que el 48% de las personas expresan que de vez en cuando están de acuerdo con la gestión del departamento de Recursos Humanos, mientras que el 24% dice que generalmente se encuentran de acuerdo y tan solo el 7% generalmente están en desacuerdo.

XV. ¿Cuáles piensa usted que son las causas de su ausentismo en las campañas?

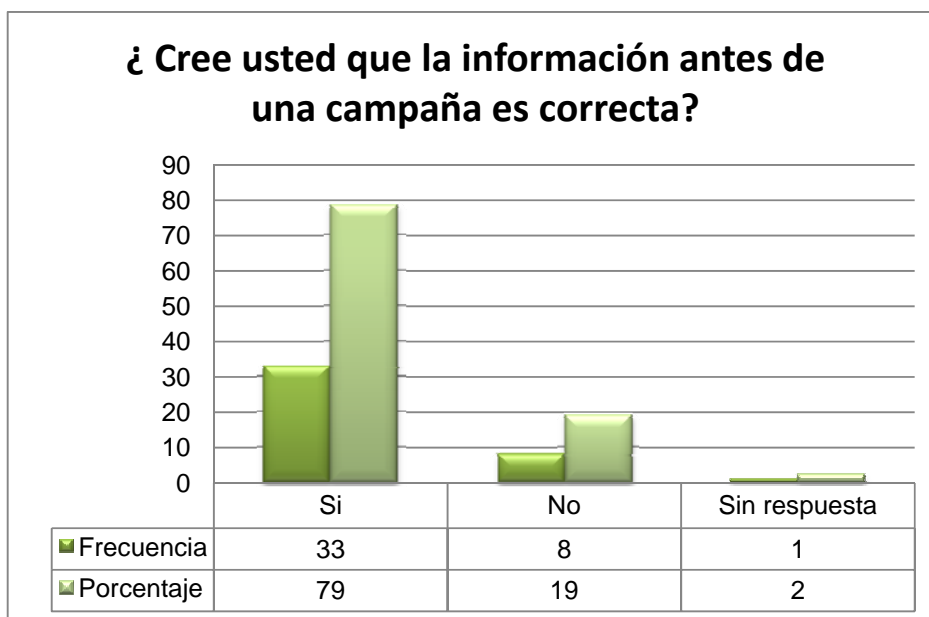
	Frecuencia	Porcentaje
No van de acuerdo a las necesidades del personal.	8	19% de 100%
Son superficiales	14	33% de 100%
El horario en el que se realizan no permiten acudir	11	26% de 100%
Falta de permiso por parte de los superiores	2	5% de 100%
Otros	9	21% de 100%



Como se puede apreciar el 33% de los encuestados opinan que las campañas se las realizan en forma superficial lo cual demuestra que no satisface la necesidad del empleado, el 26% opinan que los horarios en los que se realizan las campañas no se los permite acudir y el 19% de las personas encuestadas opinan que las campañas no van de acuerdo a las necesidades del personal.

XVI. ¿Cree usted que la información que antecede a una campaña no es la correcta?

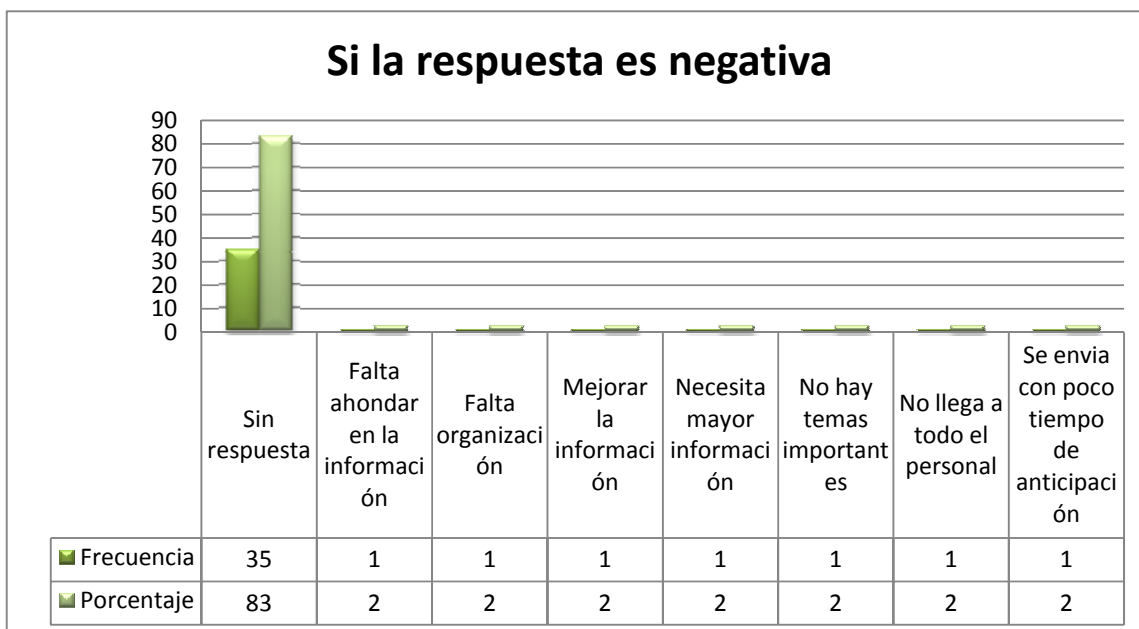
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	33	79
	No	8	19
Perdidos	Sin respuesta	1	2
Total		42	100



El resultado de esta pregunta manifiesta que el 79% del personal cree que la información que antecede a la campaña no es la correcta y el 19% opina que si lo es.

Si la respuesta es negativa

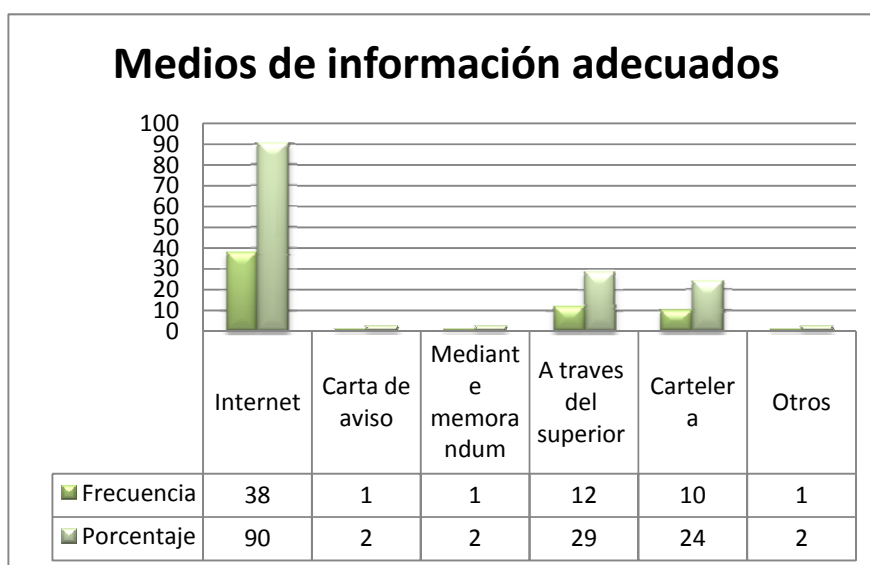
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sin respuesta	35	86
	Falta ahondar en la información	1	2
	Falta organización	1	2
	Mejorar la información	1	2
	Necesita mayor información	1	2
	No hay temas importantes	1	2
	No llega a todo el personal	1	2
	Se envía con poco tiempo de anticipación	1	2
	Total	42	100



El resultado muestra que existe falta de información, organización y motivación en la información.

XVII. ¿Cuáles cree usted son los medios de información adecuados para las campañas corporativas?

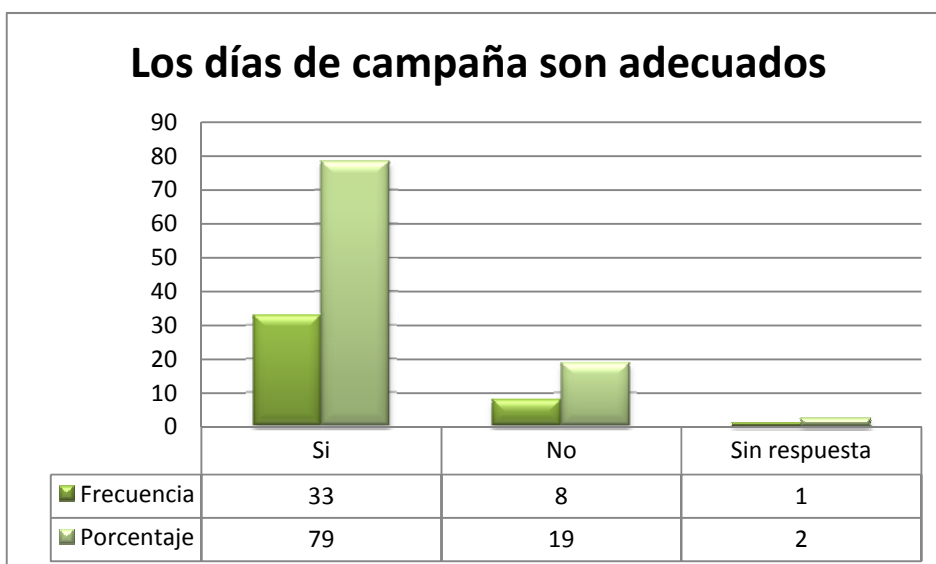
	Frecuencia	Porcentaje
Internet	38	90% de 100%
Carta de aviso	1	2% de 100%
Mediante memorándum	1	2% de 100%
A través del superior	12	29% de 100%
Cartelera	10	24% de 100%
Otros	1	2% de 100%



El resultado de esta variable muestra que el 90% de las personas encuestadas prefieren como forma de comunicación el internet, un 29% a través del superior y el 24% por medio de una cartelera.

XVIII. ¿Cree usted que los horarios y los días en los cuales se realizan este tipo de campañas son los adecuados?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	33	79
	No	8	19
Perdidos	Sin respuesta	1	2
Total		42	100



El resultado de esta pregunta muestra que el 79% de las personas que participaron en la encuesta consideran que los días en los cuales se realizan las campañas si son adecuadas y tan solo el 19% consideran que no lo son.

Si las respuestas son negativas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sin respuesta	35	86
	En días de descanso con aviso anticipado	1	2
	Estoy de descanso	1	2
	Involucrar a todo el personal	1	2
	No hay permiso del superior	1	2
	Respeto del horario	1	2
	Son tomados de los días de descanso	1	2
	Uno puede estar de descanso	1	2
	Total	42	100



Las personas encuestadas que consideraron que los días de campañas no son adecuados en un 14% nos dan a conocer que los motivos son los siguientes: en los días de descanso comunicar con anticipación, involucrar a todo el personal, no hay permiso de los superiores, en su mayoría el personal se encuentra en descanso y no son tomados en cuenta para la realización de las campañas.

XIX. ¿Señale que horarios y días serían los adecuados para este tipo de campañas?

LUNES		MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Horarios	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Mañana	24%	10%	10%	7%	19%	5%	14%
Tarde	2%	2%	5%	2%	0%	7%	17%
Noche	5%	0%	7%	0%	2%	2%	0%
Total contestadas	31%	12%	21%	10%	21%	14%	31%
Perdidos	69%	88%	79%	90%	79%	86%	69%
Total preguntas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Mañana

Los resultados muestran que el 24% de las personas encuestadas prefieren que las campañas se las realice los días lunes, el 20% opinan que serían preferibles los martes o miércoles, el 19% prefieren que se los realicen los días viernes y el 14% prefieren los días domingos. Se toma en cuenta solo los porcentajes altos que representan mayoría.

Tarde

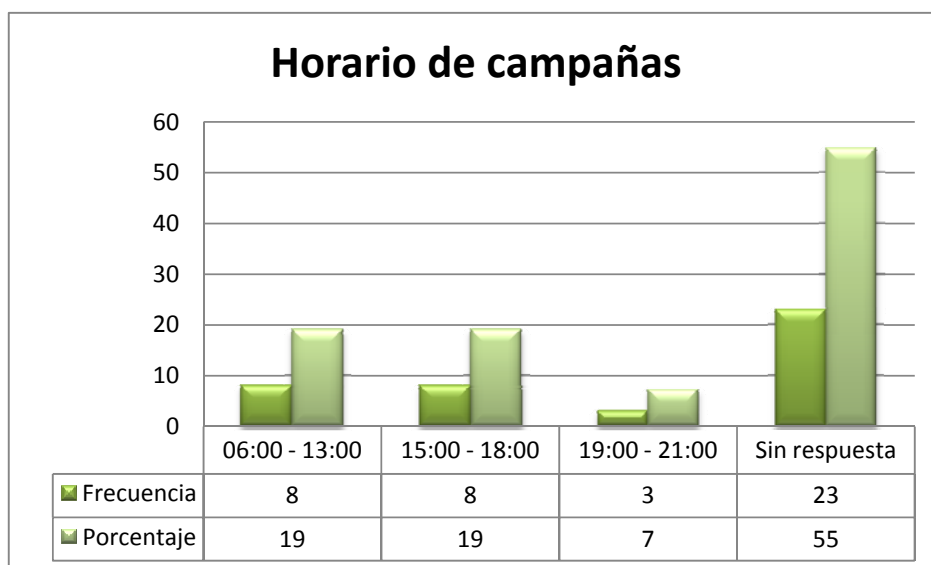
En la información dada por los encuestados son los siguiente el 17% opina que el mejor día para realizar una campaña es el domingo en la tarde teniendo este una mayor aceptación por parte del personal, seguido por el día sábado obteniendo una aceptación del 7%.

Noche

El 7% de los encuestados se encuentran de acuerdo con que las campañas se las deberían realizar los días miércoles en la noche teniendo mayor aceptación, sin embargo el 5% tiene un criterio diferente y opinan que las campañas deben ser los lunes siendo esta la segunda mayor aceptada por el personal.

Horarios de campañas

		Porcentaje
Válidos	06:00 - 13:00	19
	15:00 - 18:00	19
	19:00 - 21:00	7
	Total	45
Perdidos	Sistema	55
Total		100



Los datos estadísticos muestra que el personal están de acuerdo con que las campañas se las realice en los horarios de entre 06:00 – 13:00 así lo expresa el 19%, y de entre 15:00 – 18:00, expresa el otro 19%, teniendo estos porcentajes un grado mayor de aceptación del personal, por el contrario un 55% no puede decidir el horario de campañas propuestas por la empresa.

XX. ¿Qué tipo de motivación cree usted se debería implementar para un mejor ambiente?

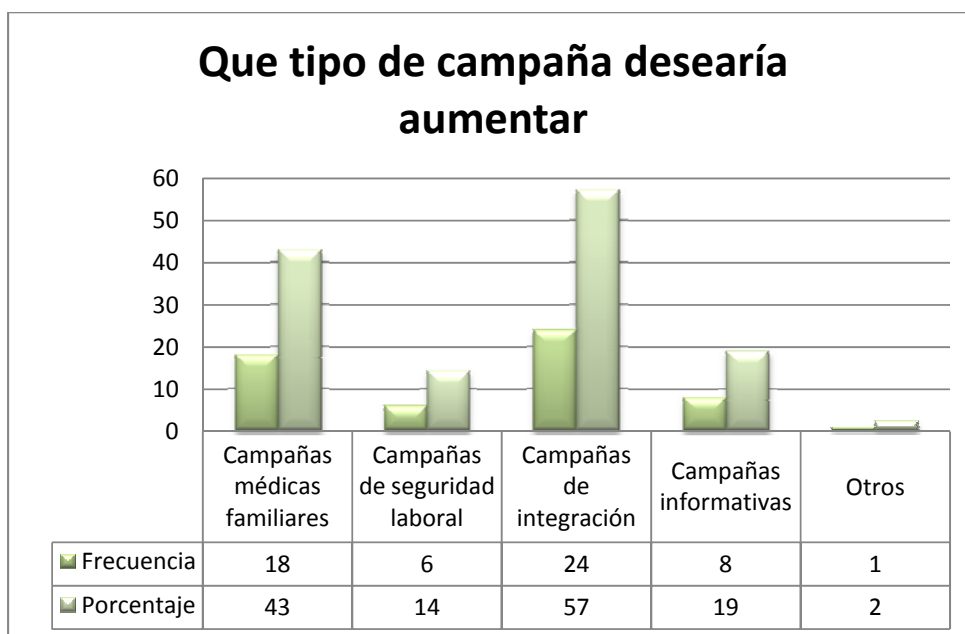
	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	25	60% de 100%
Charlas motivacionales	7	17% de 100%
Retiros vacacionales	6	14% de 100%
Bonos de cumplimiento	19	45% de 100%
Actividades sociales y deportivas	15	36% de 100%
Otros	2	5% de 100%



Según las encuestas realizadas obtenemos que para un mejor ambiente laboral el personal optan por en un 60% la capacitación como medio de implementar la motivación, el 45% opta por bonos de cumplimiento, 36% de los encuestados escoge la implementación de actividades sociales y deportivas.

XXI. Qué tipo de campaña se debería implementar para una mejor aceptación

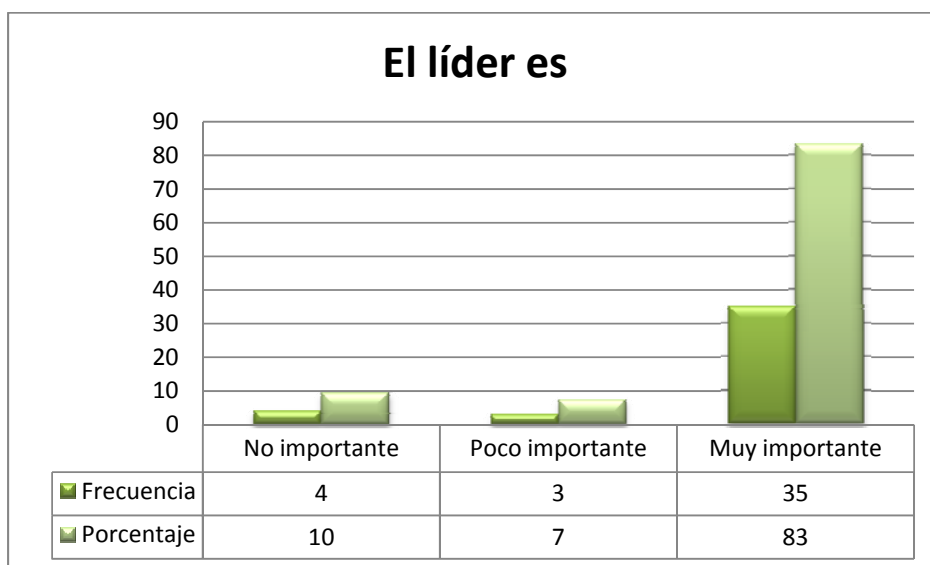
	Frecuencia	Porcentaje
Campañas médicas familiares	18	43% de 100%
Campañas de seguridad laboral	6	14% de 100%
Campañas de integración	24	57% de 100%
Campañas informativas	8	19% de 100%
Otros	1	2% de 100%



Los datos revelan lo siguiente que el área debería implementar más campañas como por ejemplo: la campaña de integración escogida por un 57% de los encuestados, las campañas familiares en un 43%, el 19% campañas informativas y tan solo un 14% sobre lo que son las campañas de seguridad laboral.

XXII. A su criterio el líder en la organización es:

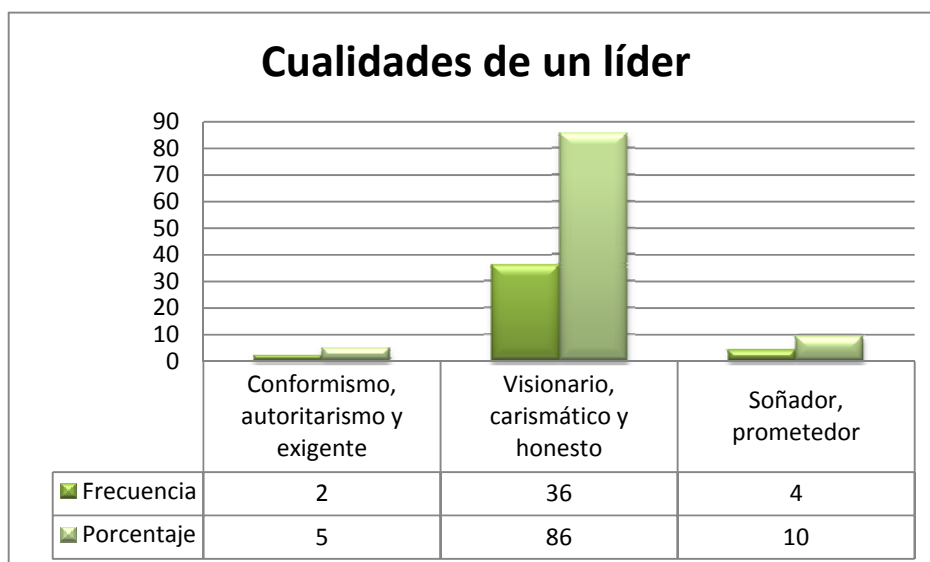
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No importante	4	10
	Poco importante	3	7
	Muy importante	35	83
	Total	42	100



En una empresa es necesario un líder de grupo, en este caso los encuestados en un 83% opinan que es muy importante, el 10% opta en escoger que no es importante y un 7% que es poco importante.

XXIII. A su criterio el líder debe poseer cualidades básicas como:

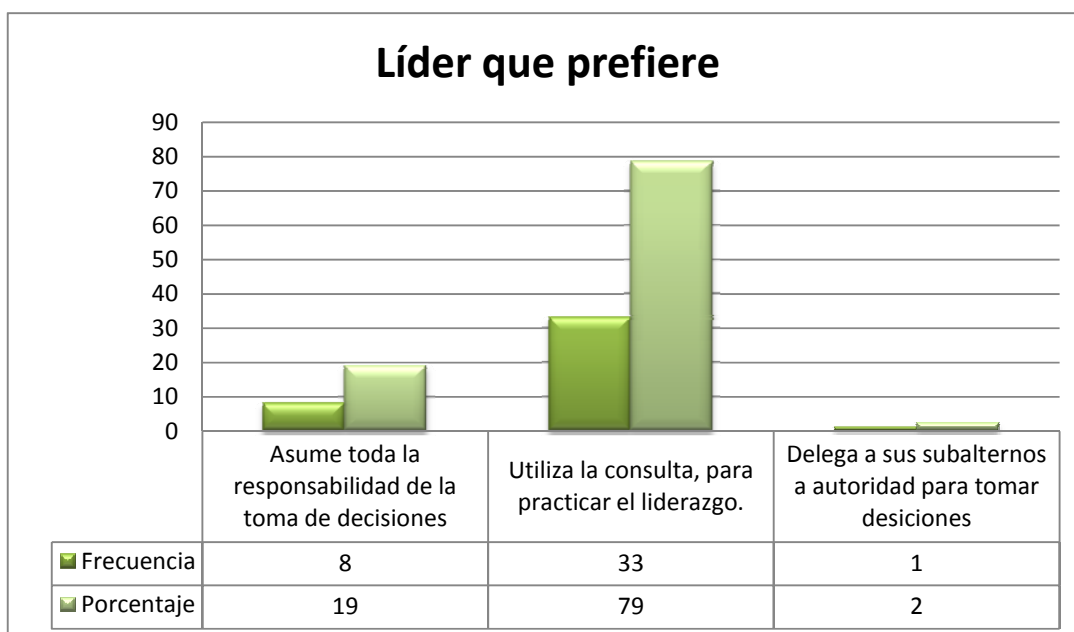
	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Conformismo, autoritarismo y exigente	2	4
Visionario, carismático y honesto	36	86
Soñador, prometedor	4	10
Total	42	100



En el cuadro se puede observar que las cualidades que debe poseer un líder son: en un 86% visionario, carismático y honesto; el 10% opinan que debe ser soñador, prometedor y el 5% opina que el líder debe ser conformista, autoritario y exigente.

XXIV. Usted prefiere a un líder que:

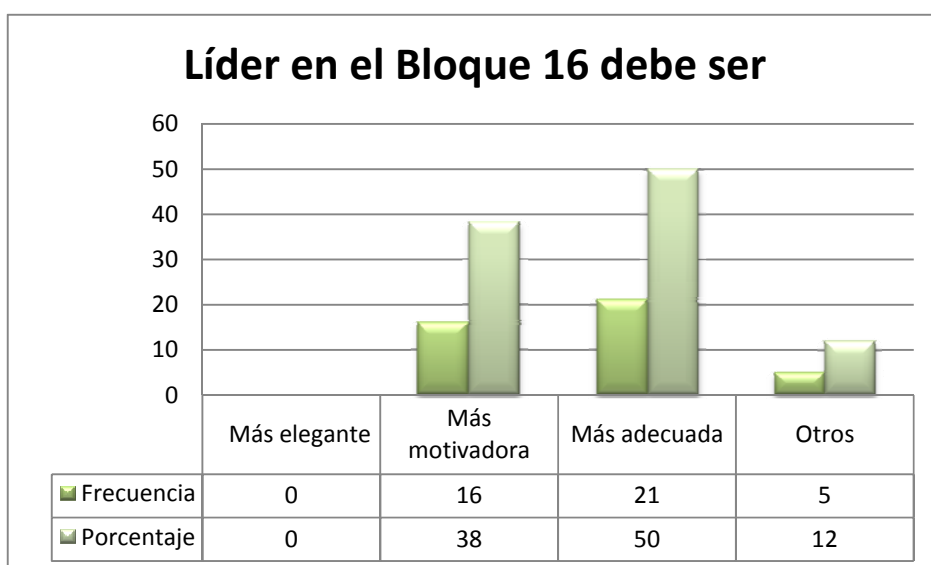
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones	8	19
	Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.	33	79
	Delega a sus subalternos a autoridad para tomar decisiones	1	2
	Total	42	100



De las personas encuestadas el 79% prefieren a un líder que utilice la consulta para practicar el liderazgo, el 19% eligen a una persona que asuma toda la responsabilidad en la toma de decisiones y tan solo un 2% optan por un líder que delega a sus subalternos la autoridad para toma de decisiones.

XXV. El líder dentro del grupo de trabajo en el Bloque 16 es la persona.

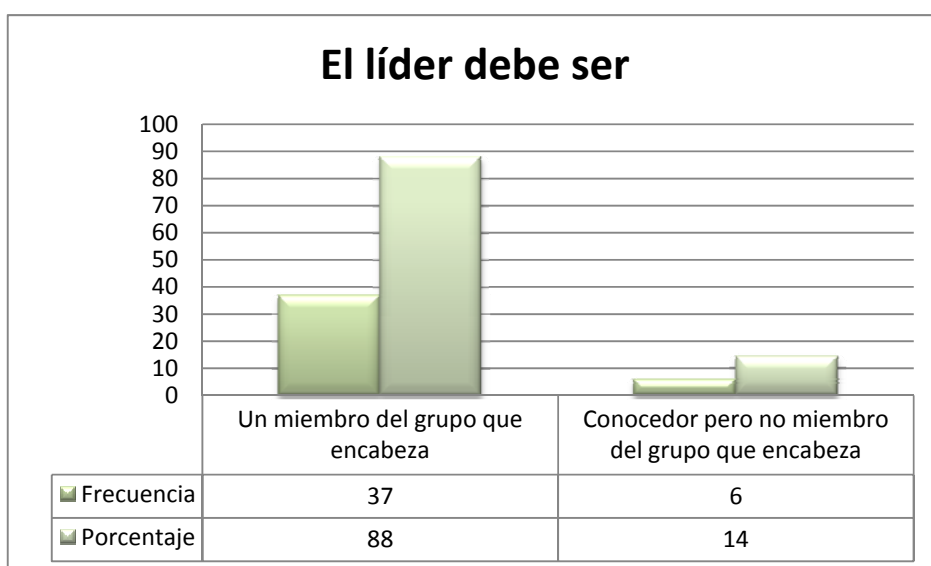
	Frecuencia	Porcentaje
Más elegante	0	0
Más motivadora	16	38
Más adecuada	21	50
Otros	5	12



En la grafica se puede observar que el líder dentro del Bloque 16 deben ser la más adecuada así lo expresa el 50% del personal, mientras que el 38% opinan que un líder debe ser la persona más motivadora.

XXVI. El líder debe ser

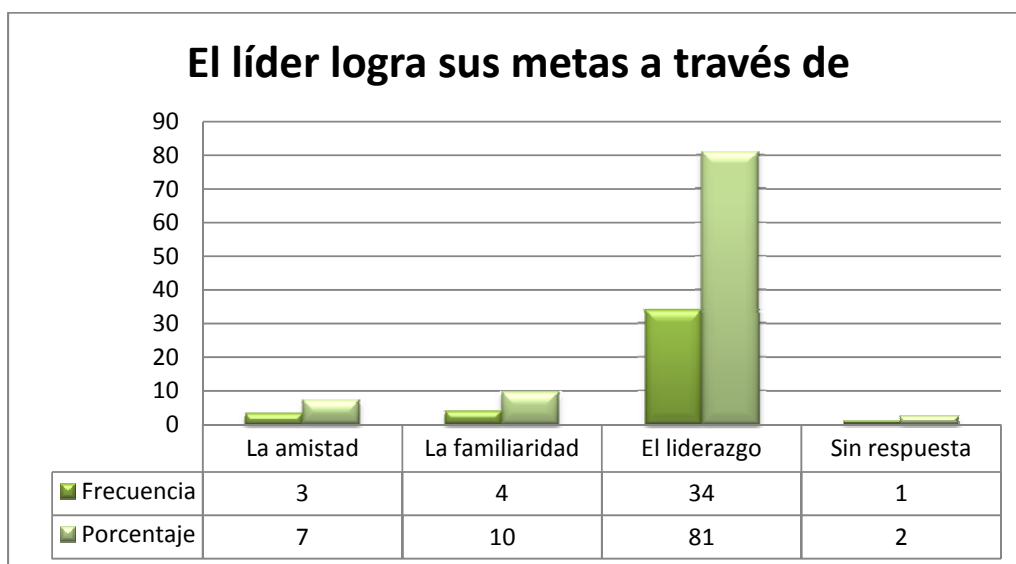
	Frecuencia	Porcentaje
Un miembro del grupo que encabeza	37	88% de 100%
Conocedor pero no miembro del grupo que encabeza	6	14% de 100%



De las personas encuestadas el 88% opinan que un líder debe ser un miembro del grupo que encabeza y tan solo el 14% opinan que debe ser conocedor pero no miembro del grupo que encabeza.

XXVII. El líder logra sus metas y la de su organización a través

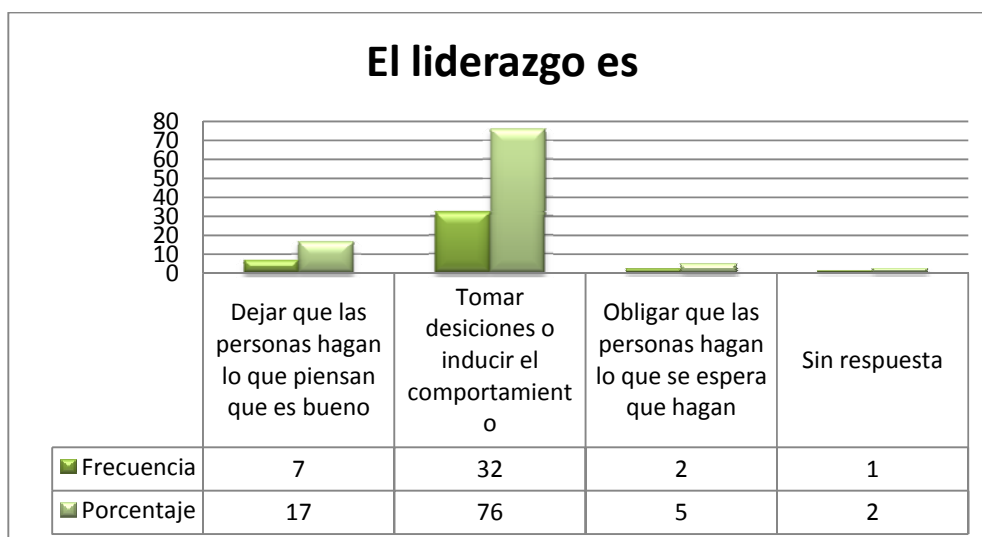
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	La amistad	3	7
	La familiaridad	4	10
	El liderazgo	34	81
Perdidos	Sin respuesta	1	2
Total		42	100



De las personas encuestadas el 81% opinan que un líder llega a su meta a través del liderazgo, el 10% opina que el líder llega a su meta a través de la familiaridad y el 7% de los encuestados opinan que el líder llega a la meta a través de la amistad.

XXVIII. El liderazgo es

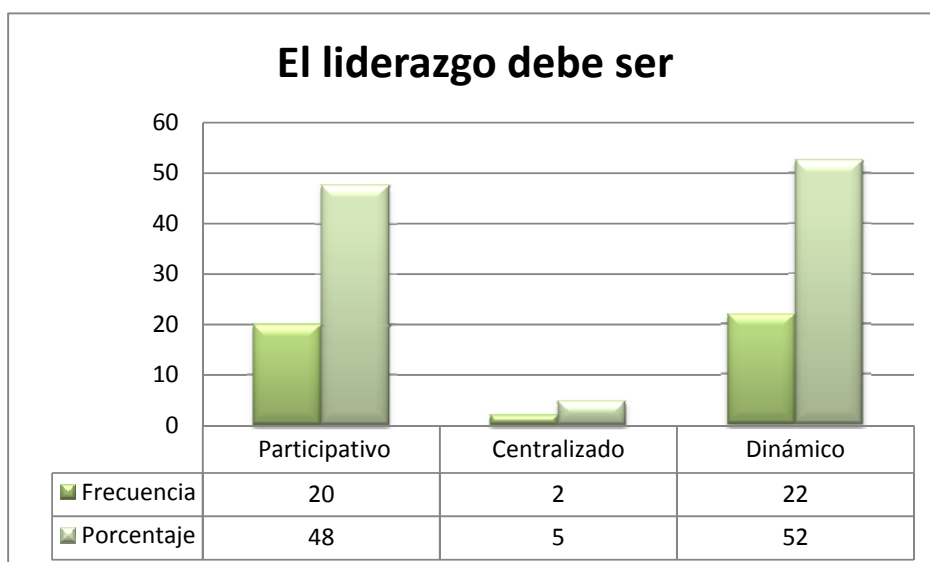
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Dejar que las personas hagan lo que piensan que es bueno	7	17
	Tomar decisiones o inducir el comportamiento	32	76
	Obligar que las personas hagan lo que se espera que hagan	2	5
Perdidos	Sin respuesta	1	2
Total		42	100



En la tabla se puede observar que el 76% considera que el liderazgo debe basarse en la toma de decisiones o inducir el comportamiento, mientras que el 17% considera que el liderazgo es dejar que las personas hagan lo que piensan que es bueno.

XXIX. El liderazgo debe ser:

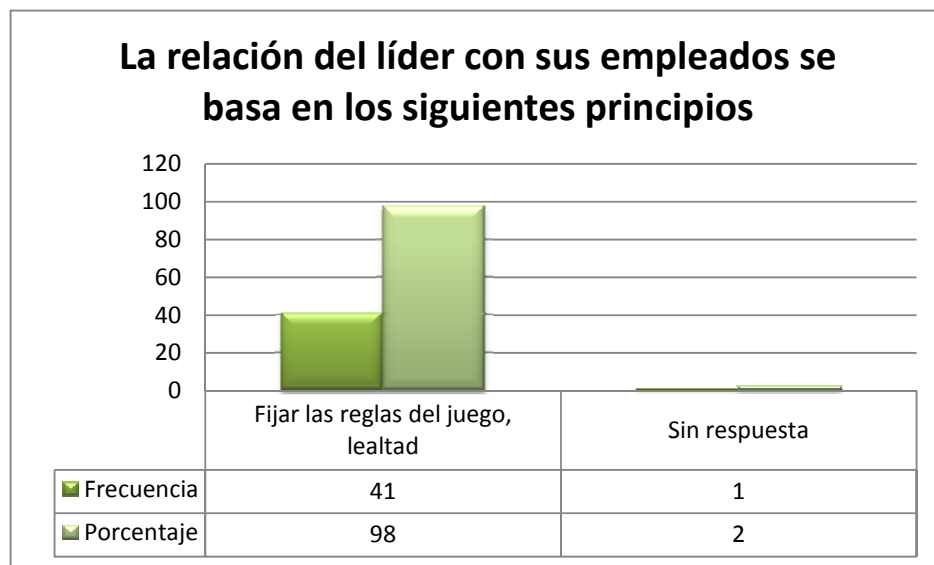
	Frecuencia	Porcentaje
Participativo	20	48% de 100%
Centralizado	2	5% de 100%
Dinámico	22	52% de 100%



En las encuestas realizadas el 52% consideran que el liderazgo debe ser dinámico, el 48% juzgan que el liderazgo debe ser participativo y el 5% consideran que el liderazgo debe ser centralizado.

XXX. La relación que el líder establece con sus empleados se basa en los siguientes principios:

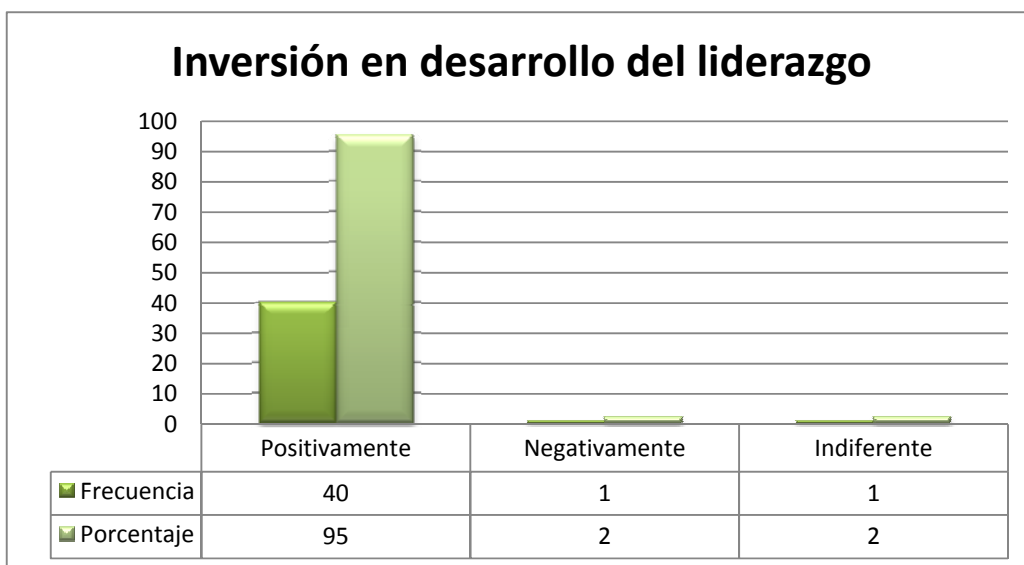
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fijar las reglas del juego, lealtad	41	98
Perdidos	Sin respuesta	1	2
Total		42	100



Los resultados expresan que el 98% de los encuestados consideran que la relación del líder con sus empleados se basa en fijar las reglas de juego y la lealtad.

XXXI. ¿Cree usted que la empresa debe hacer una inversión en el desarrollo de habilidades del liderazgo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Positivamente	40	96
	Negativamente	1	2
	Indiferente	1	2
	Total	42	100



El 96% de los encuestados se encuentran de acuerdo con que la empresa debe realizar una inversión en el desarrollo de habilidades del liderazgo en forma positiva, al 2% se le es indiferente.

4.7 RESULTADOS OBTENIDOS – ENTREVISTA

Datos obtenidos en base a la entrevista diseñada, según anexo N° 2.

4.7.1 Jefe de área

La entrevista comienza explicando que la comunicación interna en la empresa es general y que no existe centralización ni encargados para impartir la comunicación.

Como dato fundamental se obtiene que el número de personas que integran el área de personas y organización son 43, pero aun así la comunicación en la empresa llega solo hasta el coordinador de los proyectos mientras que debería llegar a todas las personas dentro de la empresa.

La filosofía corporativa no se imparte si no que se encuentra en el internet donde se pueden conocer todo lo relacionado a la misión y visión de la empresa y algunos cambios en el plan estratégico.

Los valores corporativos son de conocimiento del jefe pero no se encuentra seguro de si el personal tiene conocimiento de los valores, lo cual concluye que debe ser responsabilidad de cada persona, en investigar los valores que tiene la compañía.

Se expresa que los estudios para ver la cultura organizacional de la empresa se lo realiza cada 3 o 4 años y que los valores deben ser compartidos en forma grupal.

Dentro de la organización, expresa el entrevistado, si existen niveles jerárquicos y que por lo general si son escuchados los reclamos de las personas que conforman el Bloque 16.

Se expresa que la falta de asistencia a las campañas corporativas se da porque varias personas no viven en Quito donde se realizan las actividades y otras por que no tienen motivación para asistir, otro de los factores es porque se encuentran laborando.

Se dice que uno de los mejores medios para llegar a las personas en la información de las campañas corporativas es el internet, papeleras, mail, el canal de comunicación de los empleados y colaboradores.

Los horarios y los días en los que se realizan las campañas son los adecuados, así lo expresa el entrevistado.

La motivación se puede implementar en la calidad de gestión de los jefes, quienes deben implementar estrategias para mejorar la aceptación de las campañas en donde se debería tomar en cuenta los temas deportivos. Se hace importante recordar que los líderes dentro de cada área son fundamentales en el rol de participaciones en las campañas

Al responder a la pregunta sobre el tema de liderazgo se expresa que el liderazgo es saber llegar a la confianza de la gente basada en la capacidad de la persona en todos los ámbitos. Por tanto el líder es fundamental en el área de trabajo para poder llegar al fin común y bienestar colectivo, debe tener principios y valores, saber escuchar y motivar a las personas.

Se expresa que la responsabilidad no debe ser delegada, las obligaciones son del líder no son de nadie más, es el principio de un líder ya que el líder logra sus metas por su propia capacidad y consigue los objetivos con el apoyo de los colaboradores. Por lo tanto la confianza es la base de un líder con sus colaboradores, con la práctica y el ejemplo.

Como punto final se expresa que la inversión es necesaria en el desarrollo de las habilidades de motivación.

4.7.2 Comunicación Interna Gestor y Analista

Como resultado de la entrevista realizada al Gestor se obtiene que no solo se responsabiliza a una sola persona de la comunicación interna y de los diferentes canales apropiados, sino también a todo el personal ya que son los que reciben y dan el manejo respectivo.

Se dice que desde la corporación vienen ciertos lineamientos que dentro de la compañía se deben cumplir, todo esto con el objetivo de llegar a toda la organización a nivel mundial.

Se obtiene un dato importante que dice que el personal netamente encargado del área de Recursos Humanos son 12 personas, sin contar con el personal de servicios generales, de seguridad y las diferentes vacantes.

Dentro del sistema de distribución de información operativa, el área de Recursos Humanos trabaja con un sistema SAT (es un ERP²⁰), donde se encuentra toda la información del personal, la cual se enlaza con las diferentes evaluaciones como son: evaluación del personal, nómina, ficha del personal, etc. También se menciona de otros sistemas de información como son: SGI (Sistema de Gestión Integrado), Repsolnet, carteleras, correos de comunicación interna, y más.

Los entrevistados expresan que no se utiliza mucho el tipo de información física o impreso ya que toda la información actualizada se encuentra virtualmente en la intranet. Como conclusión de esta pregunta se asume que dentro de la organización existe un buen sistema de información y que el problema radica en que el personal no se dirige con responsabilidad a los diferentes medios de información.

²⁰ Sistema integral de gestión empresarial

En relación a documentos corporativos se dice que los mismos que se están utilizando son: el código de ética, el mismo que está enfocado para la mayoría de áreas de la empresa; las normativas corporativas las cuales están enfocadas a los Recursos Humanos, la dirección y la intranet, los textos antes mencionados tienen la información completa como para que las diferentes áreas puedan tener una referencia de la empresa, pero siempre y cuando haya por parte de los empleados un interés o responsabilidad en conocerlos y practicarlos.

Se puede concluir mediante la entrevista que la empresa en cuanto a su filosofía corporativa carece de un documento textual físico, lo que causa una desinformación en cuanto a los objetivos, aunque estos estén plasmados en la intranet.

En cuanto a los valores corporativos que tiene la empresa los empleados tienen una noción mínima acerca de ellos por el hecho de que la cultura misma hace que ellos trabajen por costumbre más no integrando los valores.

Mediante la entrevista se puede concluir que, estudios acerca de la cultura corporativa dentro de la organización no se los ha realizado, sin embargo existen estudios acerca del clima laboral en los cuales se detalla sobre el tema de la cultura corporativa pero en porcentajes mínimos.

En cuanto al tema de los valores compartidos que tiene el personal operativo y administrativo de Quito y los del personal del Bloque 16, se dice que se diferencian pero que en cuestiones laborales se sabe que se debe trabajar bajo los mismos parámetros, los mismos valores, las mismas normativas y el mismo marco de actuación obteniendo el direccionamiento que la compañía requiere.

Dentro de la entrevista se expresa que existen muchos beneficios que la empresa ofrece para mantener la vinculación del personal como son por ejemplo los beneficios tangibles e intangibles, entre los intangibles se tiene los beneficios de ley, el desarrollo del personal, en cuanto al tema tangible se tiene los seguros

médicos, prestamos, anticipos, las utilidades y los bonos; se mantiene también un buen ambiente de trabajo para los empleados, intentando crear así conciencia para lograr de esta manera que el personal se vincule a la empresa más allá de su actividad laboral.

Por medio de la entrevista se puede resaltar que en cuanto a la quejas o reclamos por parte del personal hacia los niveles administrativos, si existe un nivel de comunicación en el cual se logra interactuar con el personal y los directivos creando de esta forma soluciones en las cuales se benefician las dos partes, este proceso se lo ha estado logrando gracias a la gestión del área de Recursos Humanos la misma que se la puede calificar como una buena gestión concluyendo así que esta área está trabajando de una buena manera.

En cuanto a la labor realizada por el departamento de Recursos Humanos respecto a la motivación y necesidades del personal se dice que si se ha realizado una excelente gestión y uno de los ejemplos claros es la propuesta de Gestor de Recursos Humanos en el Bloque 16, para facilitar todos los temas de interés para el personal.

El ausentismo en las diferentes campañas está ligado a temas de comunicación ya que la gente está acostumbrada a quejarse pero cuando se lo invita a participar en una actividad no lo hace, esto se da ya que el personal no concientiza en ser parte de una solución sino más bien siguen siendo parte del problema. También se puede mencionar el mal hábito existente, ya que todos están acostumbrados a recibir y si algo falla simplemente no asisten o no participan, esto se da ya que no existe un compromiso del personal para con la empresa.

Dentro del resultado de si todos tienen o no una cuenta de correo propia, se dice que todo el personal del Bloque 16 la tiene, no como requisito sino más bien con el afán de hacerles sentir valorados.

Dentro de los medios de información más adecuados para las campañas corporativas se tiene al correo electrónico como medio de información prioritario.

En relación a los horarios y días en los que se realizan las campañas, el entrevistado sostiene que si son los adecuados.

El tipo de motivación que se cree se debería implementar tiene mucho que ver con el tema social ya que por conversación y resultados de un Focus Group se dice que la mayor parte del personal le gusta mucho las mañanas deportivas familiares.

Dentro del rol de cada líder se expresa que falta mucho en tema del liderazgo enfocado a mover al equipo de trabajo.

Dentro del concepto de líder se expresa que este debe ser un ejemplo referente en el tema laboral y personal lleno de conocimientos, con actitudes y aptitudes. Este líder debe marcar la diferencia ya que es el que impone los lineamientos, ideas y demás aspectos positivos para que un trabajo consiga los objetivos deseados. Dentro de las habilidades que el líder debe tener son: la comunicación, la consideración, estabilidad e inteligencia emocional y la dirección.

El entrevistado prefiere a un líder que cumpla muchas funciones y características de un profesional de confianza y que logre sus metas bajo un compromiso de área con los recursos que ofrece la empresa.

Y por último se dice estar de acuerdo en que se debería poner énfasis en la inversión del liderazgo de todo el personal.

4.7.3 Analista

La comunicación interna de la empresa se lleva a través del departamento de personas & organización, bajo la tutela de un responsable y del apoyo de los gestores de Recursos Humanos.

El número de personas que integran el área de trabajo del analista son 11 personas incluido Guayaquil.

Dentro del sistema de distribución de la información se dice que la empresa diseña canales de distribución de la información que son intranet, carteleras, correo de comunicación interna, revistas corporativas, boletines, y a través de esto se ha logrado canalizar toda la información que se ha deseado transmitir al personal.

Se expresa que dentro del área de comunicación interna no existe un manual establecido, pero que bajo la realización del Focus Group se notó la gran necesidad de este documento ya que existen áreas que no saben cómo se debería dirigir la comunicación interna por lo tanto lo hacen de manera directa lo cual está erróneo ya que se tiende a sesgar la información. Uno de los problemas que se ha identificado es que al haber mucha información en el internet las personas tienden a descuidar los comunicados de la organización.

Al hablar de valores se dice que en el Bloque 16 el valor de seguridad es el que más se aplica, aparte de la transparencia, integridad y responsabilidad, ya que son transmitidos al iniciar las actividades como integración de grupo.

Se encuentra una falencia determinante en Repsol, ya que todos los temas los dejan a Recurso Humanos y no se siente el apoyo de las diferentes áreas

Dentro de la organización no se ha realizado ningún estudio o investigación acerca de la cultura corporativa y organizacional, se menciona que hace poco se ha realizado un Focus Group para saber la percepción del personal.

Con relación a valores compartidos se obtiene como resultado que si se perciben por ejemplo en el tema de seguridad y transparencia que son los más importantes pero esto se da gracias a los procesos que se siguen dentro de la organización, mientras que en los demás valores se encuentra mucha deficiencia y se debería reforzar estos para beneficio de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos se empeña en las actividades de integración ya que se busca que la familia del empleado también se sienta parte de Repsol YPF.

Dentro de la empresa o niveles jerárquicos no existe un canal de comunicación que se encargue de escuchar los reclamos o quejas del personal, ya que el canal se cortó porque fue mal utilizado por el mismo personal, y se puede decir que muchos superiores no aceptan lo que se desea expresar y mucho menos toman acción ante los reclamos.

En el Bloque 16 se expresa que si hace falta bastante motivación y actividades, ya que las personas han optado por un descuido del compañerismo reemplazando a este con la televisión, las cuales se implementaron en las diferentes habitaciones. La gestión del departamento de Recursos Humanos es buena pero se debe poner mayor énfasis en la gestión de los jefes de cada área y los gestores de comunicación para coordinar un plan conjunto.

Dentro de las campañas el nivel de ausentismo es porque muchas de las personas ya no tienen el mismo interés y la relevancia que debería tener ya se ha desvanecido, esto se da ya que hace falta que los jefes apoyen a las campañas. Se necesita que se hable del tema "ausentismo" ya que se lo tiene como un tabú y se cuenta que el problema existe pero nadie lo quiere expresar.

Actualmente los medios de comunicación más adecuados para llegar al personal son: la comunicación interna y de cartelera, y el reciente Focus Group se la realizó para saber cuál sería el mejor método para llegar al personal.

Los horarios y días en los que se realizan las campañas si son adecuados pero es importante mencionar que hay campañas corporativas que se debe esperar que la Corporación lance la campaña para reflejarla en el Bloque 16, por lo tanto no se tiene la toma de decisión de horarios pero por lo general se intenta realizar los días miércoles.

La motivación que se debería implementar es la parte de integración y confianza ya que se puede acudir a los diferentes supervisores para sentirse bien y en familia y no se tenga miedo de expresarse.

Para una mejor aceptación de las campañas se requiere de la opinión y necesidades del personal y lo que se podría implementar es un grupo de empleados, que sean los ojos de comunicación interna, que transmitan lo que el personal quiere, más no lo que un directivo quiere.

El resultado acerca de los líderes demuestra como conclusión que si es importante los lideres de grupo, ya que por las diferentes circunstancias el jefe debe estar en diferentes lugares por lo tanto le es imposible trasladarse de un lugar a otro informando sobre las campañas, es en ese momento donde los lideres de grupo entran para brindar apoyo en impartir la información sobre las campañas a sus compañeros, pero que lamentablemente esto no sucede en todas las áreas.

Con relación al significado del liderazgo se tiene que es saber transmitir y dejar opinar a las personas sin importar el nivel jerárquico que posea, esto se realiza para poder tener percepción sobre qué es lo que el personal quiere teniendo noción sobre lo que el personal considera. También expresa que el líder es importante porque es el encargado de dar a conocer las falencias de sus

compañeros ya que sin ellos sería imposible llegar a los diferentes grupos de trabajo.

Pese a la importancia del líder dentro de la organización no se encuentra bien definidas estas personas, ya que si se da una orden o un mensaje a todos los colaboradores del Bloque 16, los líderes de los grupos no asesoran debidamente a sus compañeros.

Entre las habilidades que el líder debe poseer es tener don de gente, el saber guiar a las personas a un fin común que es el progreso de la empresa, saber como llegar al lazo de confianza entre el personal y sus superiores, creando en el personal la satisfacción de pertenecer a una familia.

Y finalmente, el entrevistado está completamente de acuerdo en que la compañía invierta en capacitación de líderes, pero no únicamente a los jefes de área, también se debe impartir a todo el personal, ya que cada uno de ellos posee potenciales actitudes y aptitudes que los podría llevar a ser líderes de sus grupos.

4.8 RESULTADOS OBTENIDOS - FOCUS GROUP

A continuación se detalla un informe preliminar de un Focus Group realizado en Repsol YPF a nivel nacional, en el mes de marzo de 2010, el mismo que sirve como soporte cualitativo a los resultados obtenidos en la Encuesta y Entrevista realizadas por el investigador.

El Informe Ejecutivo de los Focus Group es una síntesis cualitativa de las percepciones más relevantes sobre los objetivos trazados en una propuesta inicial.

Los resultados se obtienen del 78% de los Focus Group ejecutados en Quito, Guayaquil y el Bloque 16, el dossier posee validez como una fotografía instantánea de cómo los participantes (Gerentes, Jefes, Administrativos, Técnicos

y Operativos) conciben la comunicación interna: el uso de mecanismos físicos y digitales, y su post-experiencia de las actividades integracionales gestionadas en el 2009.

Las principales apreciaciones según objetivos muestran que la participación-inclusión en los medios de comunicación interna es importante para generar empoderamiento y sentido de pertenencia en los colaboradores.

Se puede notar que la mayoría de los colaboradores reciben los mensajes y canales que remite comunicación interna. No obstante, existe un desconocimiento generalizado sobre la línea editorial, funcionalidad, procesos de edición y participación para cada uno de los vínculos de Comunicación Interna.

Existe un número considerable de vínculos de comunicación que la mayoría de veces replican información generando ruido informativo. Por tanto, es importante no duplicar contenidos al menos que se trate de una campaña.

Se obtiene como resultado que existe un desbalance sobre la información que se publica de Quito y GLP-GYE, esto debido a la dinámica de trabajo en el Bloque 16, se aconseja que la periodicidad de la información debe ser menor en estos lugares puesto que debido a la profusión de información generada por comunicación interna suele saturar los buzones a su incorporación y es borrada sin efectuarse su lectura.

Se tiene que actualmente dentro de la presentación de los boletines digitales estética (diseño) y estructuralmente (redacción, titulares, fotos) no motivan la lectura y la participación. Este es un problema relevante ya que si se busca la participación, la Comunicación Interna debería aprender a vender la información (redacción de titulares; párrafos cortos, claros; fotografías y recursos gráficos que contextualicen). También se señala la importancia de que el departamento de Comunicación Interna tiene que hacer un esfuerzo por definir que es comunicación interna y que no lo es.

Uno de los resultados óptimos que se han obtenido son las actividades de integración pero aun así la mayoría de los participantes coinciden en que deben ser más inclusivas, tomar en cuenta detalles de convocatoria, organización y replica de resultados.

Dentro de el tema de el boletín “COMPARTAMOS” fue el vínculo más criticado, ya que los participantes señalaron que se presenta como una herramienta no amigable, desactualizada, poco llamativa (diseño estático, fotografías descontextualizadas). Varias voces lo transformarían en un canal más humano, cálido, motivante, un espacio para interactuar, una herramienta que permita conocernos y valorarnos, que venda cada noticias a través de buenos titulares, fotografías y textos.

La información que se genera en el boletín “ENTRE NOSOTROS”, tiene un mayor nivel de aceptación por los contenidos. Empero, la mayoría de participantes sostiene que los vínculos deben generar mayor interactividad.

La REPSOLNET es la vía de información mayormente visitada ya que la mayoría de los integrantes de los FG sienten que es una herramienta amigable, ordenada y de fácil navegación. Sin embargo, se escucharon casos repetidos de usuarios que encontraron información desactualizada. Por otra parte, en el Bloque 16 existe un problema manifiesto de conectividad que dificulta la visualización de esta herramienta.

Al hablar de la “NOTA INFORMATIVA” se tiene que es una herramienta efectiva y de rápida lectura. Dentro de los cambios que se podrían generar, los receptores creen que se debería potenciar diseño, titulares, jerarquía de datos, incluso el horario de emisión (primeras horas del día) y una especie de identificativos según la temática.

En el tema de la revista corporativa “CONECTA” se resume lo que los empleados buscan de la Compañía, excelente presentación, investigación y redacción

profesional. Varios del personal participante creen que es una herramienta que no llega a todos los trabajadores, y se lo ve como un producto que difiere de las campañas de ahorro que promueve la empresa.

El GLP es un mecanismo que fue defendido por los colaboradores de Guayaquil, dado que se presenta como un vínculo incluyente, representativo, un espacio posicionado a partir del vacío comunicacional que GLP encuentra en otros medios. Ahora, por su parte si se encuentran dispuestos a incluir estos contenidos como sección de un vehículo más englobador.

Las CARTELERAS recibieron una calificación aceptable, la mayoría de los participantes defienden la buena ubicación y los contenidos publicados.

Se dice que se debería perfeccionar la presentación (diseño), redacción, titulación, fotografías, gráficos y demás recursos periodístico-ilustrativos para vender las noticias de forma clara y cálida, también se deber informar de los mecanismos, línea editorial y agenda temática de cada uno de los medios de Comunicación Interna en pro de generar participación e inclusión. A la vez estructurar una especie de pestañas identificativas para facilitar la búsqueda y selección de información en las Notas Breves

Se recomienda que cada vez que se remitan links para ingresar a boletines digitales es importante colocar de forma continua una síntesis de los principales contenidos para motivar el acceso.

La mayoría de personas expresaron su disponibilidad de participar con contenidos e ideas para perfeccionar la comunicación interna de manera puntual.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

A continuación se presenta un Programa enfocado en la Comunicación Interna y la Motivación que la compañía debe facilitar al personal, buscando siempre la mejora continua.

El objetivo primordial de este plan es el de mejorar la comunicación interna, dar mayor importancia al rol que ejercen los líderes dentro de la organización, ampliar la participación del personal a través de un sistema de incentivos y de promocionar cada evento que la organización establezca en beneficio de sus colaboradores.

5.1 VALORACIÓN DE DATOS EXTRAÍDOS

Para la valoración de los datos se hace importante utilizar una matriz resumen de las causas que producen un efecto negativo dentro del personal de Repsol YPF en el Bloque 16.

En la siguiente matriz se van a resumir los factores determinantes mediante la siguiente ponderación:

1. **Alto.-** Cuando el factor es de suma importancia para su análisis
2. **Medio.-** Cuando el factor tiene una importancia no muy determinante o reincide en el factor antes calificado.
3. **Bajo.-** Cuando el factor tiene una o más reincidencias o no tiene importancia determinante según el criterio del investigador.

Cuadro No. 5-1 Matriz Resumen – Encuesta

No.	FACTORES DETERMINANTES DE LA ENCUESTA	IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	El 74% pertenecen al campo técnico, el mayor grupo del bloque 16	X		
2	El 40% no desearía dejar la empresa	X		
3	El 21% dejaría la empresa		X	
4	38% de las personas sufren de dolor de espalda		X	
5	29% de las personas sufren de cansancio de la vista		X	
6	El factor que molesta en el lugar de trabajo según el 36% es el calor existente frecuentemente.		X	
7	Otro de los factores determinantes es el ruido existente en el lugar de trabajo así lo expresan el 24%.		X	
8	Existe autonomía en el lugar de trabajo		X	
9	El Nivel de satisfacción en el lugar de trabajo es alto	X		
10	El 69% del personal expresa que la carga de trabajo habitual es la adecuada	X		
11	El 26% expresa que la carga de trabajo es excesiva		X	
12	El 5% es opina que la carga de trabajo es permanentemente excesiva			X
13	El 69% del personal opina que el ambiente de trabajo es muy bueno	X		
14	El 31 % del personal opina que el clima de trabajo es bueno		X	
15	El 88% expresa que si disponen de comunicación con sus superiores	X		
16	El 10% opina que no existe comunicación con algún superior		X	
17	El reconocimiento del trabajo si afecta en su rendimiento laboral así lo expresa el 12%		X	
18	El reconocimiento de su trabajo afecta en forma positiva dentro del área de trabajo.	X		
19	El 26% dice que es indiferente si se les reconoce o no su trabajo. Simplemente trabajan y listo.	X		
20	Al 43% del personal si le gustaría cambiar de puesto de trabajo o desempeñar otra actividad.	X		
21	Al 36% del personal no le gustaría cambiar su puesto de trabajo	X		
22	El 19% es indiferente ante dicha actividad			X
23	El 60% expresa ser escuchando por la empresa	X		
24	El 36% expresa no ser escuchado por la empresa		X	
25	El 48% están de acuerdo que de vez en cuando la gestión del departamento de RRHH es aceptable.	X		
26	El 24% expresa estar de acuerdo con la gestión	X		
27	El 7% está en desacuerdo con la gestión del departamento			X
28	Las causas de ausentismo en campañas son porque las mismas son superficiales y no satisfacen la necesidad del empleado y a la vez por la falta de coordinación en los horarios del personal.	X		

No.	FACTORES DETERMINANTES DE LA ENCUESTA	IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
29	El 79% expresa que la información que antecede a las diferentes campañas no es la adecuada.	X		
30	El 19% expresa que la información que antecede a las campañas si es el adecuado.			X
31	El 90% prefiere como forma de comunicación el internet.	X		
32	El 29% prefiere como forma de comunicación la labor de sus superiores	X		
33	El 24% expresa que la mejor forma de comunicación por medio de una cartelera	X		
34	Los días en los que se realizan las campañas si son los adecuados, así lo expresa el 79%.	X		
35	El 19% considera que los días de las campañas no son los adecuados			X
36	El 83% opinan que es muy importante un líder de grupo.	X		
37	El 10% opina que el líder de grupo es poco importante.			X

La Matriz Resumen - Encuesta, indica que el 54% de los factores encontrados en todo el análisis son de ponderación alta, mientras que el 30% de los factores son ponderados en un nivel medio, esto demuestra que el 84% de factores presentes son importantes para la toma de decisiones que posteriormente se planteen, en pos de conseguir el objetivo principal de la propuesta.

Cuadro No. 5-2 Matriz Resumen – Entrevista

No.	FACTORES DETERMINANTES EN LA ENTREVISTA	IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La comunicación interna es general y no existe centralización ni encargados		X	
2	La comunicación solo llega al coordinador de proyectos y no ha todas las personas de la empresas	X		
3	La cultura organizacional se la reactiva cada 46 años	X		
4	Los valores deben ser compartidos de forma grupal	X		
5	Existen niveles jerárquicos que escuchan las quejas o necesidades del personal	X		
6	La mayor falta de ausentismo a las charlas se da por que varias personas no viven en Quito.	X		
7	El personal se encuentra laborando cuando las charlas son realizadas.	X		
8	El mejor medio para que las personas reciban información acerca de las campañas es el internet.	X		
9	Los días y horarios para realizar las campañas son los adecuados.		X	
10	Una de las estrategias a implementar en las campañas son los temas deportivos.	X		

No.	FACTORES DETERMINANTES EN LA ENTREVISTA	IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
11	El líder es fundamental dentro de cada área, para las participaciones en las campañas.	X		
12	Existe una comunicación interna encargada a una persona		X	
13	El sistema operativo de distribución de información es el SAT es un ERP, donde se encuentra toda la información del personal.	X		
14	El documento sobre normativas que maneja la empresa hacen mención en la seguridad.	X		
15	La identidad del departamento son explicadas en el internet y deben ser de conocimiento de los empleados.	X		
16	La misión y visión no se encuentran escritos en ningún documento.	X		
17	El conocimiento de los valores corporativos no es profundizado pero se tiene un conocimiento de ello.	X		
18	Los cinco comportamientos claves son el tema de desempeño y valores que se aplican como tal en el código de ética.	X		
19	En lo referente al clima laboral se tiene estudios tangibles pero no profundizados.		X	
20	La valoración del rendimiento laboral es importante en los mecanismos para mantener la actividad.	X		
21	Gerencia tiene buzón de quejas y reclamos sin importar la jerarquía		X	
22	Existe facilidad de gestión en el área de recursos humanos.	X		
23	Existe un porcentaje preocupante de ausentismo en las campañas corporativas	x		
24	Los medios de información son adecuados para llegar a las campañas.	X		
25	Los horarios y días si son adecuados para el desarrollo de las campañas		X	
26	En las campañas se podrían implementar los días deportivos familiares y los temas sociales.	X		
27	Los líderes de área fomentan el desarrollo de campañas corporativas		X	
28	No se nota la participación de los lideres en el apoyo de dichas campañas	X		
29	El líder es importante para que el trabajo sea óptimo y poder llegar a cumplir los objetivos planteados.	X		
30	Se prefiere a un líder con iniciativa para sí mismo y para el grupo	X		
31	El líder se basa en la confianza, organización y sinceridad logrando así un trabajo en conjunto.		X	
32	Se deben impartir cursos de liderazgo a todo el personal	X		
33	Existe sistemas de distribución informativa: carteleras, revistas corporativas y sistemas de función integral.	X		
34	No existe un manual de identidad de área	X		
35	No existe un manual de comunicación interna	X		
36	No existe un proceso de cultura organizacional	X		

No.	FACTORES DETERMINANTES EN LA ENTREVISTA	IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
37	Existe mucha información innecesaria en los correos que el personal tiende a descuidar los comunicados.	X		
38	El Valor más aplicable en el Bloque 16 es la seguridad, y consecuentemente se tiene transparencia, integridad y responsabilidad.	X		
39	No existe el apoyo de las diferentes áreas para determinar temas de importancia para el Bloque 16.	X		
40	En la organización no existe ningún estudio, investigación ni control acerca de la cultura organizacional.	X		
41	Se perciben valores compartidos pero gracias a los diferentes procesos que se sigue dentro de la organización.		X	
42	El departamento de recursos Humanos se empeña en las actividades de integración.	X		
43	En la actualidad no existe un canal de comunicación que se encargue de receptar las quejas, ideas u opiniones del personal.	X		
44	Existe la necesidad de implementar motivación y compañerismo en la organización	X		
45	Falta de apoyo por parte de los jefes en las diferentes campañas.	X		
46	Existen medios adecuados para llegar al personal: Comunicación interna y carteleras.		X	
47	Los horarios y días son los adecuados para las campañas.		X	
48	Para una mejor aceptación de las campañas se debería captar la opinión y necesidades del personal.	X		
49	Es importante la labor de los líderes dentro de la organización ya que colaboran con la labor de información, pero falta apoyo de las diferentes áreas.	X		
50	El líder da a conocer falencias o necesidades de sus compañeros a los diferentes supervisores o directivos.	X		
51	El líder no asesora debidamente a su compañeros	X		

La Matriz Resumen - Encuesta, al igual que la matriz anterior indica que el 78% de los factores encontrados son de ponderación alta, por lo tanto deberán ser considerados dentro del planteo de la propuesta. Existe un 22% de los factores con ponderación medio que también se los debe considerar, ya que es un rango importante de datos.

Cuadro No. 5-3 Matriz Resumen – Focus Group

No.	FACTORES DETERMINANTES DEL FOCUS GROUP	IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Existe un desconocimiento generalizado sobre la línea editorial		X	
2	Existen vínculos de comunicación que en ocasiones replican información generando ruido.		X	
3	Existe un desbalance sobre la información que se publica.	X		
4	La carga de información generada satura los buzones y es borrada sin efectuarse su lectura.	X		
5	La presentación de boletines digitales carece de creatividad evitando así la lectura y participación.	X		
6	El departamento de comunicación interna no logra definir qué es y que no es comunicación interna.	X		
7	Dentro de las actividades de integración se obtiene resultados óptimos.		X	
8	El boletín "Compartamos" se presenta como una herramienta no amigable, desactualizada y poco llamativa.		X	
9	El boletín "Entre nosotros" tiene mayor aceptación por los diversos contenidos.		X	
10	La REPSOLNET es la vía de información mayormente visitada	X		
11	En el Bloque 16 existen problemas de conectividad.	X		
12	La revista "Conecta" difiere las campañas de ahorro que promueve la empresa.			X
13	Las carteleras reciben un buen nivel de aceptación por su ubicación y contenidos.	X		
14	Es recomendable resumir los principales contenidos cuando se envíe boletines digitales.	X		

En la Matriz Resumen – Focus Group, se tiene que el 57% de sus factores están valorados con ponderación alta, mientras que el 36% corresponden a factores de valor medio. Es importante mencionar que los resultados del Focus Group fueron obtenidos en base a un estudio realizado internamente por la misma compañía, y que sus resultados reforzaron la propuesta planteada, ya que tenían un enfoque similar al que se estructuró en esta tesis.

5.2 DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

Una vez identificados los principales factores claves a ser considerados en la propuesta motivacional, es necesario definir los Ejes Estratégicos en los cuales se basarán todas y cada una de las actividades planteadas para la consecución del objetivo principal. Estos ejes estratégicos son:

COMUNICACIÓN	Mejoramiento en la comunicación interna
LIDERAZGO	Resaltar la importancia del liderazgo en la motivación
MARKETING	Ampliar la información que antecede a las campañas corporativas
PARTICIPACIÓN	Crear un comité de empleados para plantear los temas de las campañas corporativas
INCENTIVOS	Implementar un sistema de compensaciones o incentivos (económicos y no económicos) por la participación del personal.

Determinados los ejes estratégicos, es preciso establecer todos y cada uno de los objetivos específicos con sus estrategias funcionales, que servirán de apoyo para conseguir e implementar la propuesta en su conjunto.

5.2.1 Definición de objetivos y estrategias funcionales

Cuadro No. 5-4 Definición de objetivos y estrategias funcionales – Encuestas

No.	EJE ESTRATÉGICO	CONCLUSIONES ENCUESTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
1	PARTICIPACIÓN	El 74% pertenecen al campo técnico, el mayor grupo del bloque 16	Hacer partícipes a todo el personal de la organización.	Actualizar la base de datos de todo el personal existente.
2	INCENTIVOS	El 40% no desearía dejar la empresa	Comprometer al personal con la empresa	Crear un plan motivacional
3	INCENTIVOS	El Nivel de satisfacción en el lugar de trabajo es alto	Incentivar y comprometer	Generar incentivos económicos para el personal bajo cumplimiento de objetivos.
4	INCENTIVOS	El 69% del personal expresa que la carga de trabajo habitual es la adecuada	Incentivar y comprometer	Establecer incentivos alimenticios para el personal bajo cumplimiento de objetivos
5	INCENTIVOS	El 69% del personal opina que el ambiente de trabajo es muy bueno	Incentivar y comprometer	Capacitar y desarrollar su capacidad laboral
6	COMUNICACIÓN	El 88% expresa que si disponen de comunicación con sus superiores	Establecer vínculos de comunicación	Crear actividades que relacionen al personal con los distintos directivos.
7	INCENTIVOS	El reconocimiento de su trabajo afecta en forma positiva dentro del área de trabajo.	Incentivar y comprometer	Establecer incentivos económicos
8	INCENTIVOS	El 26% dice que es indiferente si se les reconoce o no su trabajo. Simplemente trabajan y listo.	Incentivar y comprometer	Establecer incentivos económicos
9	INCENTIVOS	Al 43% del personal si le gustaría cambiar de puesto de trabajo o desempeñar otra actividad.	Desarrollo profesional	Establecer un programa de asensos bajo requerimientos profesionales y de experiencia
10	INCENTIVOS	Al 36% del personal no le gustaría cambiar su puesto de trabajo	Incentivar y comprometer	Establecer incentivos económicos

Definición de objetivos y estrategias funcionales - Encuesta

No.	EJE ESTRATÉGICO	CONCLUSIONES ENCUESTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
11	PARTICIPACIÓN	El 60% expresa ser escuchando por la empresa	Establecer lazos comunicacionales	Diseñar eventos para crear mayor participación del personal y crear lazos de compañerismo.
12	MARKETING	El 48% están de acuerdo que de vez en cuando la gestión del departamento de Recursos Humanos es aceptable.	Mejorar la labor del departamento de Recursos Humanos	Diseñar un plan comunicacional y motivacional
13	MARKETING	El 24% expresa estar de acuerdo	Mejorar la labor del departamento de Recursos Humanos	Diseñar un plan comunicacional y motivacional
14	MARKETING	Las causas de ausentismo en campañas es porque las mismas son superficiales y no satisfacen la necesidad del empleado y a la vez por la falta de coordinación en los horarios del personal.	Disminuir causas de ausentismo	Diseñar un plan comunicacional y motivacional
15	MARKETING	El 79% expresa que la información que antecede a las diferentes campañas no es la adecuada.	Distribuir en forma eficiente la información que antecede a las campañas	Realizar un control de la información que se distribuye
16	COMUNICACIÓN	El 90% prefiere como forma de comunicación el internet.	Mayor porcentaje de utilización del internet	Realizar capacitaciones donde se aprenda a manejar de mejor manera la intranet
17	COMUNICACIÓN	El 29% prefiere como forma de comunicación la labor de sus superiores	Realizar una eficiente labor de los supervisores en el tema de información	Realizar un control de la información que se distribuye
18	COMUNICACIÓN	El 24% expresa que la mejor forma de comunicación es por medio de una cartelera	Establecer y actualizar medios de comunicación	Analizar y direccionar el tema comunicacional bajo nuevas perspectivas de imagen.
19	MARKETING	Los días en los que se realizan las campañas si son los adecuados, así lo expresa el 79%.	Horarios adecuados	Realizar un análisis y diseño de cronogramas para las campañas.
20	LIDERAZGO	El 83% opinan que es muy importante un líder de grupo.	Aumentar la capacidad de liderazgo	Realizar capacitaciones acerca del liderazgo y su importancia.

Cuadro No. 5-5 Definición de objetivos y estrategias funcionales – Entrevista

No.	EJE ESTRATEGICO	CONCLUSIONES ENTREVISTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
1	COMUNICACIÓN	La comunicación solo llega al coordinador de proyectos y no ha todas las personas de la empresas	Ampliar el nivel de recepción de la información	Realizar charlas y capacitaciones
2	COMUNICACIÓN	Estudio sobre la cultura organizacional se lo realiza cada 3 o 4 años	Analizar y actualizar la cultura organizacional	Realizar un análisis anual acerca de la cultura organizacional
3	COMUNICACIÓN	Los valores deben ser compartidos de forma grupal	Trabajar bajo valores establecidos por la organización	Realizar un manual de cultura organizacional
4	LIDERAZGO	Existen niveles jerárquicos que escuchan las quejas o necesidades del personal	Establecer vínculos de comunicación	Crear actividades que relacionen al personal con los distintos directivos.
5	PARTICIPACIÓN	El mayor ausentismo a las charlas se da por que varias personas no viven en Quito.	Disminuir causas de ausentismo	Diseñar cronogramas de trabajo para tener el mayor porcentaje de participación.
6	PARTICIPACIÓN	El personal se encuentra laborando cuando las charlas son realizadas.	Disminuir causas de ausentismo	Diseñar cronogramas accesibles al personal para tener mayor asistencia de personal.
7	COMUNICACIÓN	El mejor medio para que las personas reciban información acerca de las campañas es el internet.	Mejorar la difusión de información.	Crear e implementar nuevas técnicas para mejorar la captación del personal hacia las campañas a realizarse.
8	MARKETING	Una de las estrategias a implementar en las campañas son los temas deportivos.	Implementar temas que atraigan al personal hacia las campañas.	Realizar un análisis acerca de las campañas a implementarse.
9	LIDERAZGO	El líder es fundamental dentro de cada área, para las participaciones en las campañas.	Conocer a los líderes existentes en el área.	Realizar reuniones previas a las campañas con los líderes para la mejor difusión de la información.
10	COMUNICACIÓN	El sistema operativo de distribución de información es el SAT, donde se encuentra toda la información del personal.	Manejar de mejor forma los sistemas informativos del personal.	Diseñar un modelo práctico de distribución de información en el sistema operativo.
11	COMUNICACIÓN	El documento sobre normativas que maneja la empresa hace mención en la seguridad.	Analizar y mejorar la seguridad en la empresa.	Realizar capacitaciones a todo el personal en la empresa sobre sistemas de seguridad.
12	COMUNICACIÓN	La identidad del departamento es explicada en el internet y debe ser de conocimiento de los empleados.	Mejorar la difusión de información.	Realizar una mejor gestión en los sistemas de información.
13	LIDERAZGO	La misión y visión no se encuentran escritos en ningún documento.	Realizar una reestructuración en los planes de la empresa.	Diseñar misión y visión de la empresa en forma escrita.
14	COMUNICACIÓN	El conocimiento de los valores corporativos no es profundizado pero se tiene cierto conocimiento de ellos.	Conocer los valores corporativos	Implementar charlas que traten sobre los valores existentes en la empresa.
15	LIDERAZGO	Los cinco comportamientos claves son el tema de desempeño y valores que se aplican como tal en el código de ética.	Aplicar los valores corporativos en el desempeño	Implementar valores que se encuentran en el código de ética, en el tema de desempeño laboral.
16	INCENTIVOS	La valoración del rendimiento laboral es importante en los mecanismos para mantener la actividad.	Implementar mecanismos para la mejora de rendimiento laboral.	Crear campos de valoración en el desempeño laboral.

Definición de objetivos y estrategias funcionales – Entrevista

No.	EJE ESTRATEGICO	CONCLUSIONES ENTREVISTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
17	COMUNICACIÓN	Existe facilidad de gestión en el área de recursos humanos.	Facilitar la gestión de recursos humanos	Mejorar la información existente para facilitar el acceso a las gestiones realizadas.
18	INCENTIVOS	Existe un porcentaje preocupante de ausentismo en las campañas corporativas	Disminuir el ausentismo a las campañas	Mejorar la gestión en cuanto a los permisos para la asistencia del personal a las campañas
19	COMUNICACIÓN	Los medios de información son adecuados para llegar a las campañas.	Mejorar la difusión de información	Implementar nuevos diseños de difusión de información dentro de la empresa.
20	PARTICIPACIÓN	En las campañas se podrían implementar los días deportivos familiares y los temas sociales.	Implementar temas de integración a las campañas	Analizar e integrar nuevos temas propuestos por el personal para las campañas.
21	LIDERAZGO	No se nota la participación de los líderes en el apoyo de dichas campañas	Mejorar la participación de los líderes del área en las campañas.	Crear la integración de los líderes mediante información anticipada sobre las campañas
22	LIDERAZGO	El líder es importante para que el trabajo sea óptimo y poder llegar a cumplir los objetivos planteados.	Analizar los objetivos planteados por el líder	Incrementar la capacidad laboral en el trabajo con ayuda del líder.
23	LIDERAZGO	Se prefiere a un líder con iniciativa para si mismo y para el grupo	Mejorar la iniciativa que posee el líder dentro del grupo	Analizar el tipo líder que prefieren, la iniciativa que posee dentro de la empresa
24	LIDERAZGO	Se deben impartir cursos de liderazgo a todo el personal	Implementar la capacitación de liderazgo en el personal	Realizar un cronograma para las diferentes capacitaciones.
25	COMUNICACIÓN	Existe sistemas de distribución informativa: carteleras, revistas corporativas y sistemas de función integral.	Mejora en la difusión de información	Integrar nuevos métodos de distribución de información
26	MARKETING	No existe un manual de identidad de área	Implementar un manual	Crear documentación referente a la identidad que posee el área
27	MARKETING	No existe un manual de comunicación interna	Implementar un manual	Crear un manual en el que exprese la base de la comunicación interna
28	MARKETING	No existe un proceso de cultura organizacional	Facilitar el proceso de cultura organizacional	Realizando una mejora de la cultura organizacional
29	COMUNICACIÓN	Existe mucha información innecesaria en los correos que el personal tiende a descuidar los comunicados.	Disminuir el ingreso de información inservible	Realizando un bloqueo de información innecesaria en los correos
30	COMUNICACIÓN	El Valor más aplicable en el Bloque 16 es la seguridad, y consecuentemente se tiene transparencia, integridad y responsabilidad.	Mantener el valor de la seguridad en el Bloque	Capacitar al personal sobre la seguridad dentro del Bloque 16

Definición de objetivos y estrategias funcionales – Entrevista

No.	EJE ESTRATEGICO	CONCLUSIONES ENTREVISTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
31	PARTICIPACIÓN	No existe el apoyo de las diferentes áreas para determinar temas de importancia para el Bloque 16.	Implementar temas importantes para el personal	Analizar en las diferentes áreas los temas que poseen importancia para el personal
32	COMUNICACIÓN	En la organización no existe ningún estudio, investigación ni control acerca de la cultura organizacional.	Realizar una investigación sobre la cultura organizacional	Realizar estudios para el mejoramiento de la cultura organizacional
33	PARTICIPACIÓN	Se perciben valores compartidos gracias a los diferentes procesos que se sigue dentro de la organización.	Facilitar la percepción de valores dentro de la empresa	Realizar un proceso en el cual la captación sobre los valores tenga mayor acogida.
34	INCENTIVOS	El departamento de Recursos Humanos se empeña en las actividades de integración.	Mejorar las actividades de integración	Diseñar eventos para crear mayor participación del personal y crear lazos de compañerismo.
35	COMUNICACIÓN	En la actualidad no existe un canal de comunicación que se encargue de recibir las quejas, ideas u opiniones del personal.	Recepcionar las quejas de forma oportuna	Crear un canal de comunicación para recibir quejas
36	INCENTIVOS	Existe la necesidad de implementar motivación y compañerismo en la organización	Desarrollar el compañerismo laboral y trabajo en equipo	Implementar retiros laborales y familiares
37	LIDERAZGO	Falta de apoyo por parte de los jefes en las diferentes campañas.	Incrementar el compromiso de los directivos	Desarrollar charlas para cerrar mayor apoyo por parte de los directivos
38	PARTICIPACIÓN	Para una mejor aceptación de las campañas se debería captar la opinión y necesidades del personal.	Recepcionar las quejas de forma oportuna	Crear un canal de comunicación para recibir quejas
39	LIDERAZGO	Es importante la labor de los líderes dentro de la organización ya que colaboran con la labor de información, pero falta apoyo de las diferentes áreas.	Aumentar el porcentaje de apoyo de las áreas	Reuniones mensuales con las diferentes áreas para determinar deficiencias
40	LIDERAZGO	El líder da a conocer falencias o necesidades de sus compañeros a los diferentes supervisores o directivos.	Crear liderazgo	Capacitaciones de liderazgo empresarial
41	LIDERAZGO	El líder no asesora debidamente a su compañeros	Crear liderazgo	Capacitaciones de liderazgo empresarial

Cuadro No. 5-6 Definición de objetivos y estrategias funcionales – Focus Group

No.	EJE ESTRATÉGICO	CONCLUSIONES FOCUS GROUP	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
1	COMUNICACIÓN	Existe un desbalance sobre la información que se publica.	Equilibrar la información	Capacitar al personal encargado de publicar información
2	COMUNICACIÓN	La carga de información generada satura los buzones y es borrada sin efectuarse su lectura.	Que se lea el 100% de la información enviada por la empresa.	Capacitación para un mejor manejo de la intranet y sus diferentes características
3	MARKETING	La presentación de boletines digitales carece de creatividad, evitando así la lectura y participación.	Generar mayor creatividad en los diferentes boletines	Capacitar al personal encargado de la creatividad de los boletines
4	PARTICIPACIÓN	Dentro de las actividades de integración se obtiene resultados óptimos.	Mayores actividades de integración	Realizar un cronograma para establecer actividades de integración
5	COMUNICACIÓN	La REPSOLNET es la vía de información mayormente visitada	Generar mayor porcentaje de visita de la REPSOLNET	Actualizar la página e incrementar mayor creatividad
6	COMUNICACIÓN	En el Bloque 16 existen problemas de conectividad.	Eliminar los problemas de conectividad	Realizar un análisis de las causas de pérdida de comunicación en el Bloque 16.
7	MARKETING	Las carteleras reciben un buen nivel de aceptación por su ubicación y contenidos.	Implementar más carteleras	Analizar lugares estratégicos dentro de la organización para implementar carteleras
8	COMUNICACIÓN	Es recomendable resumir los principales contenidos cuando se envíe boletines digitales.	Optimizar la información	Realizar un análisis para resumir de manera efectiva la información

Después del proceso que ayuda a filtrar los factores de riesgo, entiéndase por factores de riesgo a toda circunstancia o situación que aumenta las probabilidades de ocurrencia de una acción negativa o positiva en este caso favorable o desfavorable para el Bloque 16, es importante plantear objetivos y estrategias funcionales.

Si un factor de riesgo se conoce asociado con la presencia de circunstancias negativas, su eliminación reducirá la probabilidad de su presencia. Por lo tanto es importante determinar un objetivo, el cual se puede llamar de prevención y actuación primaria, ya que son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir las estrategias a implementarse.

La estrategia funcional está direccionada a cumplir con un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr cumplir con el objetivo propuesto.

5.3 PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN “MOTIVACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA”

En concordancia con los ejes estratégicos definidos y las estrategias funcionales descritas en cada uno de los factores ponderados de alta importancia, la propuesta se divide en dos planes que se interrelacionan:

5.3.1 Plan de comunicación

Dentro de la propuesta de comunicación se establece mecanismos de participación del personal del Bloque 16 de Repsol YPF, para identificar qué tipo de campañas corporativas desean se implementen, la forma de desarrollarse y el tiempo que estas requieran.

De igual manera se hace importante también trabajar en la actualización y mejora de los medios de comunicación, para facilitar la información que debe anteceder a una campaña y la importancia que se la debe dar a cada una de estas.

Cuadro No. 5-7 Plan de comunicación

EJE ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO PARA IMPLEMENTAR
COMUNICACIÓN	Establecer mecanismos normalizados y de imagen para la publicación de documentos informativos por medio de la intranet.	Jefe de área - Gestor Comunicación Interna	2 meses
	Correos electrónicos: comunicación de administrativos y personal en general por medio de e-mail	Gestor Comunicación Interna	1 mes
	Implementación de mejoras y actualización de la intranet de REPSOLNET	Analistas P&O - Gestor Comunicación Interna	3 meses
	Publicación del núcleo ideológico, en los que este la misión, visión, objetivos de la organización.	Gestor Comunicación Interna - Gestor en campo	1 mes
	Crear un manual de inducción	Jefe de área	3 meses
	Manual de imagen e identidad corporativa	Jefe de área	3 meses
LIDERAZGO	Entrevistas individuales a jefes de departamentos	Jefe de área	Cada 6 meses
	Reuniones de departamentos	Jefe de área - Gestor en campo	Cada 3 meses
MARKETING	Crear un conjunto de documentos dirigidos a los supervisores y líderes de las diferentes áreas con el fin de dar a conocer las campañas, actividades, cronogramas y objetivos.	Analistas P&O – Gestor en campo	3 meses
	Enviar información relevante sobre los eventos a efectuarse, de tal forma que se genere expectativa entre los participantes	Gestor Comunicación Interna	1 mes
	Implementar tabloneros de anuncios o carteleros	Gestor Comunicación Interna	2 meses
PARTICIPACION	Establecer un canal de comunicación que permita el envío de las propuestas del personal del Bloque 16 al departamento de Personas & Organización y así se permita recabar las diferentes sugerencias.	Gestor Comunicación Interna	2 meses
	Revisar y analizar los procedimientos de participación del personal en los diferentes eventos que se realicen.	Jefe de área	2 meses
	Realizar organigramas de los grupos de trabajo con especificación de sus responsabilidades y competencias.	Jefe de área	2 meses

La gran mayoría de estas herramientas, ya utilizadas dentro de la organización, han funcionado normalmente pero es importante poner énfasis en su mejora continua debido a que el personal no se encuentra muy satisfecho; es importante que todas las emisiones de información se realicen con el método de la repregunta para así conocer si el mensaje que se ha comprendido es el mismo que se emitió; sin embargo se debe poner más empeño en la calidad y periodicidad del mensaje, es decir que es necesario completar la información enviada y que esta sea de excelente calidad.

5.3.1.1 Tácticas a seguir en la comunicación

- Hay que tener en cuenta que los mensajes enviados de manera descendente deben ser emitidos con un vocabulario fácil de entender para todo el personal.
- Se debe recalcar a los trabajadores que el acercamiento de sus autoridades evidencia integración, pero no por ello se debe olvidar la formalidad al momento de dirigirse unos con otros.
- La manera más efectiva de optimizar resultados con las herramientas de comunicación propuestas, es involucrando a todo el personal en diferentes tareas, de manera que los hagan parte de la organización, no como una labor más que se tiene que cumplir, sino como una actividad en la cual participan por su gusto y porque sin ellos no se podrían realizar.

5.3.2 Plan de motivación

El plan de motivación radica en un conjunto de actividades a desarrollarse fundamentalmente por el departamento de Personas & Organización, con la finalidad de crear gran expectativa en los empleados del Bloque 16, de tal manera que genere mayor interés en asistir a cada una de las campañas que Repsol YPF desarrolle en el año.

De igual manera, al aplicar estas actividades lo que se pretende generar es un compromiso de los colaboradores hacia la compañía, generar un fuerte sentimiento de pertenencia de tal manera que se sientan más incluidos en los asuntos de la institución, más allá del plano netamente laboral.

A continuación el plan motivacional

Cuadro No. 5-8 Plan motivacional

<i>INCENTIVOS</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DESARROLLO</i>	<i>PRESUPUESTO</i>	
INCENTIVOS ECONÓMICOS	Bonos por acumulación de asistencias a campañas	Se entregarán bonos de USD 100,00 a los 20 participantes que hayan tenido el mayor número de asistencias a los eventos organizados en el año	\$ 2.000,00	Planilla 1
	Fin de semana en balnearios del país para los empleados que participen con sus parejas	En los eventos en los cuales se requiera la presencia de la familia se considerará como beneficiarios de este incentivo a los 4 empleados que más participaciones tengan pero que las hayan realizado con sus respectivas parejas.	\$ 1.600,00	
	Bono por cada evento entre los mejores participantes	Se entregarán bonos de USD 100,00 al mejor participante de cada evento, considerando los aspectos como colaboración, dinámica, imaginación, creatividad y resistencia	\$ 500,00	
	Viaje a sitios turísticos internacionales para el líder con mayor participación	Viaje con todo pagado a Cartagena para dos personas, para el líder que haya conseguido el mayor número de participaciones de todos sus colaboradores.	\$ 1.400,00	

INCENTIVOS	ACTIVIDAD	DESARROLLO	PRESUPUESTO	
INCENTIVOS NO ECONÓMICOS	Campeonatos de fútbol	Alquiler de canchas de césped artificial y cubiertas, para el personal que desee participar. Preferiblemente a efectuarse entre martes, miércoles o jueves de cada semana	\$ 2.600,00	Planilla 2
	Campeonatos de básquet	Alquiler de canchas cubiertas, para el personal que desee participar. Preferiblemente a efectuarse entre martes, miércoles o jueves de cada semana	\$ 1.300,00	
	Campeonatos de vóley	Alquiler de canchas cubiertas, para el personal que desee participar. Preferiblemente a efectuarse entre martes, miércoles o jueves de cada semana	\$ 1.300,00	
	Reuniones de integración familiar	Alquiler de complejos turísticos ubicados a las afueras de la ciudad, para que participen los empleados con sus familias, con un programa o cronograma de juegos predeterminado, con la finalidad de generar integración.	\$ 12.000,0	
CULTURA ORGANIZACIONAL	Curso: Cómo administrar su tiempo	Cursos enfocados en generar entre los colaboradores un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, que sientan que son importantes y que la compañía está interesada en su bienestar, más allá de las actividades laborales. La participación en estos cursos se las debe planificar de acuerdo a los horarios de trabajo, las áreas y el número de participantes, y lo más importante es que la participación sea del tota del personal.	\$ 3.500,00	Planilla 3
	Curso: Inteligencia emocional		\$ 3.500,00	
	Taller: Estrategias para crear un buen clima laboral		\$ 5.000,00	
	Taller: Desarrollo de competencias laborales		\$ 5.000,00	
	Seminario: La comunicación eficaz - Desarrollo interpersonal		\$ 4.000,00	
	Seminario: Manejo eficiente de los medios de comunicación		\$ 4.000,00	
VALOR TOTAL			\$ 47.700,00	

Es importante recalcar que los planes de motivación y comunicación deben aplicarse en simultáneo, eso permitirá alcanzar el objetivo principal de la propuesta.

5.4 CRONOGRAMA

A continuación se detalla el cronograma de las actividades planteadas en los planes de comunicación y motivación.

Cuadro No. 5-9 Cronograma de actividades

EJE ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMUNICACIÓN	Normar la imagen para publicar en intranet.												
	Correos electrónicos												
	Actualización de la intranet de REPSOLNET												
	Publicar misión, visión, objetivos de la organización.												
	Crear un manual de inducción												
	Manual de imagen e identidad corporativa												
LIDERAZGO	Entrevistas individuales a jefes de departamentos												
	Reuniones de departamentos												
MARKETING	Crear documentos para dar a conocer las campañas												
	Enviar información relevante sobre los eventos												
	Implementar tableros de anuncios o carteleras												
PARTICIPACION	Crear canal de comunicación entre empleados y P &O												
	Revisar procedimientos de participación del personal												
	Realizar organigramas de los grupos de trabajo												
INCENTIVOS	Bonos por acumulación de asistencias												
	Fin de semana en balnearios del país												
	Bono por cada evento												
	Viaje a sitios turísticos internacionales												
	Campeonatos de fútbol												
	Campeonatos de básquet												
	Campeonatos de vóley												
	Retiros familiares												
	Curso: Como administrar su tiempo												
	Curso: Inteligencia emocional												
	Taller: Estrategias para crear un buen clima laboral												
	Taller: Desarrollo de competencias laborales												
	Seminario: La comunicación eficaz - Desarrollo interpersonal												
	Seminario: Manejo eficiente de los medios de comunicación												

5.5 PRESUPUESTO

Para finalizar la propuesta planteada, se detalla el presupuesto para cada una de las actividades motivacionales, de acuerdo a los costos actuales de mercado, los recursos a utilizarse y considerando una proyección del número de participantes en cada evento.

**Cuadro No. 5-9 Presupuesto programa motivacional
Planilla 1**

PLANILLA	ACTIVIDAD	Costo bono	No. participantes	Total
No. 1	Bonos por acumulación de asistencias a campañas	\$ 100,00	20	\$ 2.000,00
		Costo tour	No. participantes	Total
	Fin de semana en balnearios del país para los empleados que participen con sus parejas	\$ 400,00	4	\$ 1.600,00
		Costo bono	No. participantes	Total
	Bono por cada evento entre los mejores participantes	\$ 100,00	5	\$ 500,00
	Costo tour	No. participantes	Total	
	Viaje a sitios turísticos internacionales para el líder con mayor participación	\$ 700,00	2	\$ 1.400,00
			Inversión total	\$ 5.500,00

**Cuadro No. 5-10 Presupuesto programa motivacional
Planilla 2**

PLANILLA	ACTIVIDAD			
No. 2	Campeonatos de fútbol	<i>Costo semanal alquiler cancha</i>	<i>No. Semanas</i>	<i>Total</i>
		\$ 50,00	52	\$ 2.600,00
	Campeonatos de básquet	<i>Costo semanal alquiler cancha</i>	<i>No. Semanas</i>	<i>Total</i>
		\$ 25,00	52	\$ 1.300,00
	Campeonatos de vóley	<i>Costo semanal alquiler cancha</i>	<i>No. Semanas</i>	<i>Total</i>
\$ 25,00		52	\$ 1.300,00	
Retiros familiares; 2 eventos de 300 personas c/u	<i>Costo complejo por persona</i>	<i>No. participantes</i>	<i>Total</i>	
	\$ 20,00	600	\$ 12.000,00	
		<i>Inversión total</i>	\$ 17.200,00	

**Cuadro No. 5-11 Presupuesto programa motivacional
Planilla 3**

PLANILLA	ACTIVIDAD	Costo Instructor para 2 eventos	Gastos papelería	No. participantes	Total
No. 3	Curso: Como administrar su tiempo 2 eventos al año.	\$ 500,00	\$ 10,00	300	\$ 3.500,00
	Curso: Inteligencia emocional 2 eventos al año.	\$ 500,00	\$ 10,00	300	\$ 3.500,00
	Taller: Estrategias para crear un buen clima laboral 2 eventos al año.	\$ 500,00	\$ 15,00	300	\$ 5.000,00
	Taller: Desarrollo de competencias laborales 2 eventos al año.	\$ 500,00	\$ 15,00	300	\$ 5.000,00
	Seminario: La comunicación eficaz - Desarrollo interpersonal 2 eventos al año.	\$ 1.000,00	\$ 10,00	300	\$ 4.000,00
	Seminario: Manejo eficiente de los medios de comunicación 2 eventos al año.	\$ 1.000,00	\$ 10,00	300	\$ 4.000,00
				Inversión total	\$ 25.000,00

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Bloque 16 de la empresa Repsol YPF cuenta con herramientas para realizar un buen sistema de comunicación que les permita organizar y distribuir la información, lo que sucede es que dicha información no se envía adecuadamente, por lo que se evidencia una marcada desorganización en términos de comunicación.
- El primer punto que se debe tomar en cuenta es el de comenzar trabajando la imagen y comunicación interna, ya que sin identidad corporativa es imposible trabajar la comunicación externa, porque “nosotros somos lo que proyectamos”, y si no se sabe a dónde se va y cuáles son las metas, se tomarán decisiones o acciones equivocadas lo que provocará una percepción inadecuada.
- Se puede encontrar un departamento de Personas & Organización con un sistema de comunicación con deficiencias en su estructura, lo que limita explotar todo el potencial del área. La gestión eficiente de la comunicación genera estructuras y procesos coherentes, ágiles y flexibles, que permitan optimizar los recursos, facilitar la comunicación interna y externa, la participación, la orientación, la colaboración y la mejora permanente.
- Es importante también mencionar que los integrantes del departamento de Personas & Organización deben darle la suficiente cabida a los procesos de comunicación, ejecutándolos y haciendo un seguimiento constante que les permita surgir y tener resultados claros.

- Con relación a la participación del personal del Bloque 16 en las Campañas Corporativas, se evidencia la falta de información y promoción de los eventos a ejecutarse, ya que para incentivar la participación masiva es importante brindar una amplia información de tal manera que se genere expectativa e interés en acudir.
- La implementación del Programa Motivacional contribuye a que el personal del Bloque 16 se identifique con las campañas corporativas, que lo sientan como un beneficio y que además reconozcan su potencialidad y valor.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable poner en práctica esta Propuesta de Comunicación y Motivación que se realizó en base a un estudio serio y concienzudo, en el cuál se encontraron necesidades y limitantes.
- Del proceso comunicativo y motivacional se sugiere trabajar en el área la elaboración del mensaje, investigación del receptor y retroalimentación, debido a que el objetivo es llegar al personal de forma concisa, honesta y clara, para que estos puedan generar una respuesta que posteriormente será evaluada por el departamento de Personas & Organización.
- Averiguar cuáles son los intereses del personal del Bloque 16 y en lo posible, asignar y designar proyectos, tareas y objetivos acorde con sus capacidades. Es necesario dar a los colaboradores la oportunidad de hacer lo que más les gusta e interesa, para de esta manera aprovechar al máximo sus aptitudes.

- Es preferible contactar a profesionales altamente capacitados y familiarizados con los procesos digitales de la comunicación, para ser competitivos, rápidos y eficaces al momento de realizar las labores exigidas por la institución.
- Socialización y difusión inmediata de las disposiciones, decisiones, gestiones y actividades de la institución por medio de la intranet, para facilitar, informar y agilizar la gestión comunicacional.
- Trabajar en el área la imagen institucional y evitar perder la oportunidad de comunicar de forma visual y por medio de slogans, logos, gráficos, camisetas, papelería y objetos, la importancia de las distintas campañas corporativas.
- Delimitar y especificar los horarios para las campañas por parte de cada departamento en la institución, gracias a un sistema de información claro y recurrente, que permita organizar y ahorrar el tiempo de los directores departamentales.
- Es necesario generar concursos para promover a los mejores profesionales en puestos estratégicos del Bloque 16, que genere consenso, participación y transparencia, además de elevar el nivel de motivación y profesionalismo.
- Debe facilitarse la formación profesional, porque el personal del Bloque 16 en la actualidad, necesitan saber información de la Institución en relación al entorno inmediato, las amenazas, las oportunidades, las fortalezas, las debilidades, para de esta manera ser más útiles a su organización

BIBLIOGRAFÍA

1. Baron, Robert A.; “Psicología” 3ra. edición (1995), Prentice Hall – México.
2. Chiavenato, Adalberto; “Administración de Recursos Humanos” 5ta. edición (2000), McGRAW-HILL – Santafé de Bogotá.
3. Dessler Gary, 1979.
4. Eco, Humberto; “Cómo se hace una tesis” 22ª. edición (1998), Gedisa editorial – Barcelona.
5. ,Fleitman Jack, McGraw Hill , Negocios Exitosos, 2000, Pág. 283
6. FREMONT E. Kast, James E. Rosenzweg. Organización y Gerencia. McGraw Hill Kogakusha, 1970
7. Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr.; “Las Organizaciones” 10ma. edición (2001), McGRAW-HILL – Santiago - Chile.
8. HAROLD J. Leavitt, Managerial Psychology, Universidad de Chicago, 1994.
9. Kotler , Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall , «Marketing», 10a Edición, 2004
10. Kinear Taylor, *Investigación de mercados, Colombia 5ta Ed, Mc Graw Hill ,2004.*
11. NIVEN Paul R. – Cuadro de mando Integral paso a paso
12. Vallejo, Jorge; “Relaciones Humanas” 22ª. Edición (1996), Guayaquil.

13. Gómez Ceja, Guillermo; "Sistemas Administrativos" 1ª. edición (1997), McGRAW-HILL – México.
14. Terán Oscar, Tesis de grado "Diseño de un programa motivacional al personal del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA-OEA-Oficina en Ecuador" (2000), Quito.
15. SAGE, Fundamentos de psicología del deporte y ejercicio físico, Editorial Ariel, SA, 1997

NETGRAFÍA

1. http://repsolnet/pubs/ec_es/home/home.aspx
2. www.monografias.com/trabajos38/factores-de-motivacion/factores-de-motivacion HUAMANI SUPO LILY BRIGIDA
3. www.psicoadictiva.com/diccio/diccio_m.htm
4. www.mujereseempresarias.org/forma/m.html
5. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm>
6. <http://www.monografias.com/trabajos71/distintos-tipos-motivacion/distintos-tipos-motivacion.shtml>
7. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>

TERMINOLOGÍA

- ✓ **Necesidad.-** Anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico y psicológico.
- ✓ **Estímulo.-** Forma de interacción entre el ser vivo y el medio, es el agente, condición o energía capaz de provocar una respuesta en un organismo determinado.
- ✓ **Impulso.-** Deseo o motivo afectivo que induce a hacer algo de manera súbita, sin reflexionar.
- ✓ **Motivación.-** Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

- ✓ **Incentivos.-** Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.
- ✓ **Remuneración.-** Recompensar o pagar a una persona, por los favores, servicios o trabajos recibidos.
- ✓ **Desempeño.-** Cumplir las obligaciones físicas o intelectuales inherentes a una profesión, cargo u oficio.

- ✓ **Equidad.-** La porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales.
- ✓ **Homeostática.-** La teoría del equilibrio o teoría homeostática. Esta teoría, procedente del campo de la biología fue extrapolada a la psicología por C. L. Hull. Según este autor, cuando el organismo sufre alguna carencia, surge una necesidad biológica o psicológica para satisfacerla.
- ✓ **Cíclica.-** Adjetivo que significa que se repite en períodos de tiempo
- ✓ **Feed-back.-** La realimentación, también denominada retroalimentación o feedback, significa "ida y vuelta" es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.
- ✓ **Conducta instintiva.-** Es una conducta innata, considerada algo más que un reflejo, ya que abarca un repertorio complejo y depende más del grado de madurez que del aprendizaje
- ✓ **Desmotivación.-** Un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos; o un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, energía o motivación
- ✓ **UNESCO.-** La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) es un organismo especializado de las Naciones Unidas.

- ✓ **Visión.-** Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.
- ✓ **Misión.-** Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

- ✓ **Investigación.-** Es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico.

- ✓ **La muestra.-** Es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

- ✓ **Muestreo aleatorio estratificado.-** Un muestreo aleatorio estratificado es aquel en el que se divide la población de N individuos, en k subpoblaciones o estratos, atendiendo a criterios que puedan ser importantes en el estudio, de tamaños respectivos.

- ✓ **Tamaño del universo.-** Corresponde al número total de personas que forman la población, de donde se extrae una muestra aleatoria estratificada.

- ✓ **Gestor.-** Son los profesionales encargados de gestionar actividades, toman diferentes decisiones.

- ✓ **SAT.-** Es un completo software de gestión y administración para talleres y servicios técnicos autorizados. SAT (Sistema Administrativo para Talleres) comparte las mismas siglas que "Servicio de Asistencia Técnica", denominación utilizada para los talleres de reparación en general.
- ✓ **ERP.-** El ERP es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción, etc.). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa.
- ✓ **Ausentismo laboral.-** Es un conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.
- ✓ **Focus Group.-** Es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios, sobre un determinado producto existente en el mercado o que pretende ser lanzado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular.

ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE LA MOTIVACIÓN PERSONAL

Objetivo.- Identificar y conocer factores determinantes dentro del personal de Repsol YPF que labora en el Bolque 16, que permitan un direccionamiento estratégico ante la motivación del mismo.

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas exclusivamente para el desarrollo de una Tesis Universtaria

Marque (X) la opción deseada

I. Género:

Masculino Femenino

II. Grupo o campo de trabajo

Técnico Administrador Comercial/Marketing
 Produccion/Acondicionamiento Logística Otros

III. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, lo dejaría?

Si No Talvez

IV. ¿Dentro del área donde desempeña sus distintas labores, suele pasar que al terminar el día se tiene ciertas molestias físicas, qué tipo de molestias suele tener?

Le duele la espalda Se le cansa la vista Dolor de estómago
 Dolor de cabeza Otros _____

V. Existen factores que suelen llegar a un nivel molesto en el área de trabajo ¿Cuáles podrían ser en su caso?

No es muy amplio ni cómodo No tiene suficiente luz Hace calor con frecuencia
 Hace frío con frecuencia Existe un nivel de ruido molesto Los servicio y la limpieza deja mucho que desear
 Otros _____

VI. ¿Considera Ud. que tiene autonomía en su trabajo?

Si No

VII. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro del área donde labora?

Muy alto Alto
 Bajo Muy bajo

VIII. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:

Permanentemente excesiva Adecuada
 Excesiva Baja

IX. ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

Muy bueno Regular Muy malo
 Bueno Malo No lo se

X. ¿Considera que tiene Ud. un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?

Si No

XI. El reconocimiento de su trabajo por parte de sus superiores afecta a su rendimiento

Positivamente Indiferente
 Negativamente

XII. ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?

Si Indiferente
 No

XIII. ¿La empresa escucha los reclamos del personal?

Si No

Si su respuesta es negativa, especifique que tipo de reclamo desearía hacer

XIV. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento de Recursos Humanos respecto a la motivación y necesidades del personal?

Muy de acuerdo Sólo a veces Muy en desacuerdo
 Generalmente de acuerdo Generalmente en desacuerdo Prefiero no contestar

XV. Dentro de las campañas corporativas que el departamento de Recursos Humanos a realizado se ha visto un nivel crítico de ausentismo, ¿Cuáles piensa usted que son las causas?

No van de acuerdo a las necesidades del personal El horario en el que se realizan no permite acudir Falta de permiso por parte de los superiores
 Son superficiales Otros _____

XVI. ¿Cree usted que la información que antecede a una campaña no es la correcta?

- Si No

Si su respuesta es negativa, especifique el por qué no es correcta

XVII. ¿Cuáles cree usted son los Medios de información adecuados para las campañas corporativas?

- Internet, mail personal Mediante memorandum Cartelera
 Carta de aviso A través del superior o supervisor Otros

XVIII. ¿Cree usted que los horarios y los días en los cuáles se realizan este tipo de campañas son los adecuados?

- Si No

Si su respuesta es negativa, especifique el por qué no es el día y hora adecuado

XIX. ¿Señale que horario, día y hora cree serían los adecuados para este tipo de campañas?

Día o días	Mañana	Tarde	Noche	Hora
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				

XX. ¿Qué tipo de motivación cree usted se debería implementar para crear un ambiente mejor?

- Capacitaciones Retiros vacacionales Actividades sociales y deportivas
 Charlas motivacionales Bonos de cumplimientos Otros

XXI. ¿Qué tipo de campañas o temas cree usted se debería implementar para crear una mejor aceptación?

- Campañas médicas para la familia Campañas de integración Otros
 Campañas de seguridad laboral Campañas informativas

XXII. A su criterio el líder en la organización es:

- No importante Poco importante Muy importante

XXIII. A su criterio el líder debe poseer cualidades básicas como:

- Conformismo, autoritarismo y exigente con los demás Visionario, carismático y honesto Soñador, promotor y amigo

XXIV. Usted prefiere a un líder que:

- Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones dirige, motiva y controla al subalterno Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben Delega a sus subalternos a autoridad para tomar decisiones. Proporciona muy poco contacto

XXV. El líder dentro del grupo de trabajo en el Bloque 16 es la persona:

- Más elegante Más adecuada
 Más motivadora Otros

XXVI. El líder debe ser:

- Ajeno al grupo que encabeza Conocedor pero no miembro del grupo que encabeza
 Un miembro del grupo que encabeza

XXVII. El líder logra sus metas y la de su organización a través de:

- La amistad El liderazgo
 La familiaridad

XXVIII. El Liderazgo es:

- Dejar que las personas hagan lo que piensan que es bueno Tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía Obligar que las personas hagan lo que se espera que hagan

XXIX. El Liderazgo debe ser:

- Participativo, instrumental y orientado a logros Centralizado, controlador y autócrata Dinámico, amistoso y orientado a la solución de problemas

XXX. La relación que el líder establece con sus empleados se basa en los siguientes principios:

- Fijar las reglas del juego, lealtad, respeto Confusión, inaccesibilidad, irrespetuosidad Frialdad, debilidad, no exigencia

XXXI. Cree usted que la empresa debe hacer una inversión en el desarrollo de habilidades del liderazgo:

- Positivamente Indiferente
 Negativamente

ENTREVISTA SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo.- Identificar y conocer causas - problemas de la comunicación interna de Repsol YPF en el Bloque 16 y definir soluciones ante inconvenientes encontrados, identificando medios de comunicación más adecuados.

¡ Muchas gracias por su colaboración !

- I. ¿De quien depende la comunicación interna de la empresa?
- II. ¿Cuál es el número de personas que integran su área de trabajo?
- III. ¿Se establece un organigrama explícito encargado de la comunicación en el departamento o se trabaja empíricamente bajo jerarquías las cuales encargan la comunicación interna?
- IV. ¿Cuenta el área con un plan de comunicación interna?
- V. ¿Qué sistema de distribución de la información operativa (información para el ejercicio del desarrollo de las distintas actividades) existen dentro de un mismo departamento o unidad funcional?
- VI. ¿Cuenta el departamento o área funcional con algún documento o texto corporativo que exprese la identidad del mismo y que constituya una referencia para sus miembros?
- VII. ¿Existe alguna declaración o texto escrito que enuncie la visión y la misión de su empresa?
- VIII. ¿Conoce los valores corporativos de la organización o área o departamento y sabe si el personal del Bloque 16 tiene conocimiento de esos valores?
- IX. ¿Existe algún estudio o investigación sobre la cultura organizacional de la empresa, en especial del bloque 16?
- X. ¿Se perciben valores compartidos por el conjunto de la comunidad que forma el personal del bloque 16 y el personal de recursos humanos? Y ¿entre estos y los empleados, de forma que se sientan partícipes de una misma comunidad empresarial?
- XI. ¿El departamento o área de RRHH, o la empresa en su conjunto cuenta con mecanismos para mantener la vinculación del personal más allá del fin de su actividad laboral?
- XII. ¿La empresa o niveles jerárquicos escuchan los reclamos o quejas del personal?
- XIII. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento de Recursos Humanos respecto a la motivación y necesidades del personal, en especial las del bloque 16?
- XIV. Dentro de las campañas corporativas que el departamento de Recursos Humanos a realizado se ha visto un nivel crítico de ausentismo, ¿Cuáles piensa usted que son las causas?
- XV. ¿Todo el personal tiene una cuenta de correo electrónico propia?
- XVI. ¿Cuáles cree usted son los Medios de información adecuados para las campañas corporativas?
- XVII. ¿Cree usted que los horarios y los días en los cuáles se realizan este tipo de campañas son los adecuados?
- XVIII. ¿Qué tipo de motivación cree usted se debería implementar para crear un ambiente mejor?
- XIX. ¿Qué tipo de campañas o temas cree usted se debería implementar para crear una mejor aceptación?
- XX. ¿Considera que el rol de los líderes de cada área contribuye a incentivar la participación de los colaboradores en el desarrollo de las campañas corporativas?
- XXI. El Liderazgo es:
- XXII. ¿A su criterio el líder en la organización es o no importante ¿Por qué?
- XXIII. ¿A su criterio que habilidades debe poseer un líder?
- XXIV. Usted prefiere a un líder que:
1. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
2. Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
3. Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Proporciona muy poco contacto.
- ¿Por qué?
- XXV. El líder logra sus metas y la de su organización a través de ¿qué?
- XXVI. En que se basa la relación que el líder establece con sus empleados
- XXVII. Cree usted que la empresa debe hacer una inversión en el desarrollo de habilidades del liderazgo: