



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicóloga Industrial**

TEMA:

“LA MOTIVACIÓN Y LA ESTABILIDAD LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA MADERALT DE LA CIUDAD DE
AMBATO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.”

AUTORA: Ana Sofía Naranjo Ayala

TUTORA: Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez, con C.C.180369113-6 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “La motivación y la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua”, desarrollado por la egresada: Ana Sofia Naranjo Ayala, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez
C.C.180369113-6
TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación de la autora, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Ana Sofia Naranjo Ayala
C.C.180454948-1
AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Ana Sofia Naranjo Ayala, cedo los derechos en “La motivación y la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ana Sofia Naranjo Ayala
C.C. 1804549481
AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “La motivación y la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua”, presentada por la Srta. Ana Sofia Naranjo Ayala, egresada de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Septiembre 2009–Julio 2013, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

.....
Ing. Mg Pablo Ricardo Morales Fiallos
C.C.1802318160
MIEMBRO

.....
Lcdo. Mg. Luis Hernán Inga Loja
C.C.1802425510
MIEMBRO

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación en el cual se refleja el esfuerzo, la perseverancia y sacrificio es dedicado a mis Padres quienes supieron estar en mi lucha diaria por culminar este trabajo, siendo ellos el pilar fundamental para que los resultados encontrados en este proyecto hayan sido los deseados, a la vez agradecer infinitamente a Dios quien logro hacer en mí una persona persistente por lograr lo que me he planteado.

Dedico a demás a todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron para que esto sea posible.

Ana Sofia Naranjo Ayala

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, por haberme abierto sus puertas e irme formando por un largo tiempo como profesional.

Quiero agradecer a mis Padres quienes supieron ser mi ejemplo de lucha durante todo el trayecto de mi carrera profesional, quienes además me han dejado el legado de quien no sueña no triunfa.

Además a la Empresa MADERALT, quienes muy amable y cordialmente se predispusieron abrimme sus puertas para la investigación de mi tema.

Ana Sofia Naranjo Ayala

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Al consejo directivo	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficos	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Summary	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
Árbol de Problemas.....	6
1.2.2 Análisis Crítico	7
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema	9
1.2.5 Interrogantes de la Investigación	9
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11

CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes Investigativos	12
2.2 Fundamentación Filosófica	15
2.3 Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales	19
2.4.1 Fundamentación Teórica Variable Independiente	22
2.5 Hipótesis.....	35
2.6 Señalamiento De Variables	35
CAPÍTULO III.....	36
METODOLOGÍA	36
3.1 Enfoque	36
3.2 Modalidad Básica De La Investigación	36
3.1.1 De campo	36
3.1.2 Bibliográfica – Documental	36
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	37
3.3.1 Tipo Exploratorio	37
3.4 Población y muestra	38
3.5 Operacionalización de variables	39
3.6 Recolección de información.....	41
3.7 Procesamiento y análisis	42
CAPÍTULO IV	43
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1 Encuesta a trabajadores de la empresa MADERALT	43
4.3 Verificación de Hipótesis	53
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis	53
4.3.2 Selección de nivel de significación	53
4.3.3 Descripción de la población	53
4.3.4 Especificación del estadístico	53
4.3.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo	54

4.3.6 Recolección de datos y cálculos estadísticos	54
4.3.7 Decisión	56
CAPÍTULO V.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones.....	58
CAPÍTULO VI.....	59
LA PROPUESTA.....	59
6.1 Datos informativos.....	59
6.2 Antecedentes	59
6.3 Justificación.....	60
6.4 Objetivos	60
6.4.1 Objetivo General	60
6.4.2 Objetivos Específicos.....	61
6.5 Análisis de factibilidad.....	61
6.6 Fundamentación Científica - Técnica	62
6.7 Metodología o Modelo Operativo.....	65
6.8 Desarrollo de la propuesta.....	66
6.8 Administración de la propuesta.....	87
6.9 Previsión de la Evaluación	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	92
Anexo 1. Encuesta a trabajadores	93
Anexo 2. Fotografías.....	95
Anexo 3. Tabla de distribución de Chi^2	96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población	38
Cuadro 2. Operacionalización de la variable independiente: La Motivación	39
Cuadro 3. Operacionalización de la variable dependiente: Estabilidad Laboral ..	40
Cuadro 4. Recolección de información	41
Cuadro 5. Conforme con su trabajo	43
Cuadro 6. Realiza con entusiasmo sus tareas asignadas	44
Cuadro 7. Actividades motivacionales.....	45
Cuadro 8. Estímulos que le proporciona la empresa.....	46
Cuadro 9. Nivel de cumplimiento del personal.....	47
Cuadro 10. La empresa le garantiza estabilidad laboral	48
Cuadro 11. Méritos para conservar el puesto.....	49
Cuadro 12. Oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley	50
Cuadro 13. Beneficios sociales	51
Cuadro 14. Nuevas reformas laborales	52
Cuadro 15. Preguntas	54
Cuadro 16. Frecuencias Observadas	54
Cuadro 17. Frecuencias Esperadas.....	55
Cuadro 18: Cálculo de Chi^2	55
Cuadro 19. Modelo operativo	65
Cuadro 20. Previsión de la Evaluación	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	6
Gráfico 2. Red de inclusiones conceptuales.....	19
Gráfico 3. Supraordinación	20
Gráfico 4. Infraordinación.....	21
Gráfico 5. Conforme con su trabajo	43
Gráfico 6. Realiza con entusiasmo sus tareas asignadas	44
Gráfico 7. Actividades motivacionales	45
Gráfico 8. Estímulos que le proporciona la empresa	46
Gráfico 9. Nivel de cumplimiento del personal	47
Gráfico 10. La empresa le garantiza estabilidad laboral	48
Gráfico 11. Méritos para conservar el puesto	49
Gráfico 12. Oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley.....	50
Gráfico 13. Beneficios sociales.....	51
Gráfico 14. Nuevas reformas laborales.....	52
Gráfico 15. Campana de Gauss.....	55

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

TEMA: “La motivación y la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua”

AUTORA: Ana Sofia Naranjo Ayala

TUTORA: Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación realiza un análisis de “La motivación y la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua”. Se analiza contextualmente a nivel de Ecuador, en la provincia de Tungurahua y en la empresa MADERALT para determinar las razones que provocan que exista una inadecuada motivación en el personal, en donde se demuestran los motivos que primaron para que la investigadora realice el análisis y se dejan establecidos los objetivos general y específicos, que luego orientaron el proceso investigativo. Se procedió a la construcción del Marco Teórico para fundamentar las variables de la investigación, en base a la información recopilada de libros, folletos, revistas, e internet, dejando señalada la hipótesis la cual es una solución anticipada al problema planteado; la misma que luego fue verificada mediante procedimientos estadísticos. Una vez establecida la metodología de la investigación se elaboraron los instrumentos adecuados para el procesamiento de la información que sirvió de base para hacer el análisis cuantitativo y cualitativo de las variables investigadas, pudiendo así determinar las Conclusiones y Recomendaciones pertinentes. En función de lo revelado por la investigación se procede a plantear una Propuesta de solución, que está orientada a motivar a los trabajadores de la empresa MADERALT, y aportar, lo que se denomina: “El uso de coaching empresarial para elevar la motivación y mejorar la estabilidad en los trabajadores de la empresa MADERALT”.

Palabras claves: Motivación, estabilidad, laboral, cultura, organización, gestión, talento, planificación, estrategia, recursos.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

TOPIC: "Motivation and job security for workers Maderalt Company in Ambato City, province Tungurahua"

AUTHOR: Ana Sofia Naranjo Ayala

TUTOR: Lcda. Mg. Maria Gabriela Romero Rodríguez

SUMMARY

This research makes an analysis of "The motivation and job stability on the employees of the company MADERALT city of Ambato Tungurahua Province". It is contextually analyzed at the level of Ecuador, in the province of Tungurahua and enterprise MADERALT to determine the reasons behind that there is inadequate staff morale, where the reasons prevailed for the investigating perform the analysis are shown and allowed to set the general and specific objectives, which then guided the research process. We proceeded to the construction of the theoretical framework to support the research variables, based on information gathered from books, pamphlets, magazines, and the Internet, leaving marked the hypothesis which is an early solution to the problem; it was later verified by statistical procedures. Once the research methodology established appropriate tools for processing information that formed the basis for quantitative and qualitative analysis of the variables investigated, being able to determine the Conclusions and Recommendations are developed. Depending on what is revealed by the investigation proceeds to raise a settlement proposal, which is aimed at motivating workers MADERALT company and contribute, which is called: "The use of business coaching to increase motivation and improve stability in company workers MADERALT."

Keywords: Motivation, stability, labor, culture, organization, management, talent, planning, strategy, resources.

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo está encaminado a evidenciar la relación entre la: “La motivación y la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua”. Este trabajo de graduación consta de los siguientes capítulos y contenidos:

CAPÍTULO I, El Problema: Se contextualiza a nivel macro, meso y micro, luego se expone el árbol de problemas y el correspondiente análisis crítico, la prognosis, se plantea el problema: ¿La motivación incide en la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua?, luego se elaboran las delimitaciones, la justificación y los objetivos general y específicos.

CAPÍTULO II, El Marco Teórico: Se señalan los antecedentes investigativos, las fundamentaciones correspondientes, la red de inclusiones, las constelaciones de ideas, el desarrollo de las categorías de cada variable y finalmente se plantea la hipótesis La motivación incide en la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua; y se elabora el señalamiento de variables: Variable Independiente: La motivación y Variable dependiente: La Estabilidad Laboral.

CAPÍTULO III, La Metodología: Se señala el enfoque, las modalidades de investigación, los tipos de investigación, la población integrada por 22 trabajadores, luego se realiza la Operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolectar la información.

CAPÍTULO IV, Análisis e Interpretación de Resultados: Se presentan los resultados del instrumento de investigación, se elaboraron las tablas y gráficos estadísticos mediante los cuales se procedió al análisis de los datos para obtener resultados confiables de la investigación realizada y la comprobación de la hipótesis que fue: “La motivación sí incide en la estabilidad laboral en los

trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua”.

CAPÍTULO V, Conclusiones y Recomendaciones, se describen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación.

CAPITULO VI, El Capítulo VI se encuentra: El uso de coaching empresarial para elevar la motivación y mejorar la estabilidad en los trabajadores de la empresa MADERALT; contiene además, Datos Informativos, Antecedentes, Justificación, Objetivos, Fundamentaciones, Factibilidad, Metodología, Administración, Evaluación.

Finalmente se añaden la bibliografía y los anexos correspondientes a la encuesta aplicada, documentos empresariales y fotografías.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

La Motivación y la Estabilidad Laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato provincia del Tungurahua.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

La motivación laboral surge en Ecuador, cuando antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Es así que las actividades a ejecutarse por una gran cantidad de personas, con una gran diversificación de pensamiento y la falta de entendimiento entre ellas, ha generado la desmotivación, la baja productividad y desinterés en el trabajo. (López, 2014)

Sin lugar a duda en el Ecuador se ha visto que en las pequeñas, medianas y grandes empresas se están olvidando de los grandes desafíos que el mundo globalizado nos ha impuesto, por esta razón es que se ha considerado aumentar las estrategias que podrían decidir el éxito de las empresas. Los niveles competitivos han aumentado considerablemente y algunas empresas no consideran al elemento humano como la base del crecimiento de un negocio. El cliente tanto interno como externo está requiriendo que sus líderes examinen nuevas formas de incentivos, ya que cada vez las exigencias son mayores.

Una solución a este problema que permitió la mediación entre los intereses empresariales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, podemos decir que es la motivación laboral, que es considerada como "aquello que impulsa a los individuos a intentar conseguir, mediante acciones, el logro de algún objetivo". Su principal enfoque es mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. (Gómez, 2005, pág. 157)

Según (Morales, 2013): “En Ecuador, se dice, hay alta rotación de personal por falta de esa mística, en algunos casos, como el sector floricultor, llega al 40% anual o en la ventas al por menor al 30%, cuando lo deseable es del 7 u 8%”.

En la provincia de Tungurahua también nos encontramos con problemas de ausencia de motivación en las empresas grandes y medianas, mismas que han sido subrayadas por los empleados de diversas empresas como entes desmotivantes. Si bien es cierto lo que ha provocado la desmotivación del personal en la provincia, es el trabajar bajo las modalidades de contratos con periodos de prueba, los que les hace pensar tener poca estabilidad en sus puestos de trabajo, siendo así que estas prácticas frecuentes eliminen toda clase de motivación laboral.

En Tungurahua se manejan correlaciones significativas entre clima y liderazgo transformacional en un 0,67%, clima y liderazgo transaccional en 0,57%, clima y consideración 0,66%) y clima e iniciación de estructura 0,56%. Otro estudio examinó las relaciones entre estilos de liderazgo – transformacional y transaccional– y calidad de clima, entre otros, en contextos administrativos concretamente en la ciudad de Ambato. (Carvajal, 2013, pág. 18)

En la ciudad de Ambato nos encontramos con una parroquia llamada Santa Rosa, exactamente ubicado en la Sierra Central del Ecuador, al Sur – Oeste de la provincia Tungurahua, que en la actualidad cuenta con una población de 22500 habitantes de acuerdo con el censo del 2010, es una de las localidades más comerciales de la provincia en la misma que nos encontramos con la empresa MADERALT Cía. Ltda. Una empresa solida con 35 años de experiencia en la fabricación de muebles de madera, la construcción y la oficina; la misma que al pasar el tiempo muestra una escasa participación personal o sea al talento humano de la entidad mencionada ya que no existe un departamento de Recursos Humanos, quien sea el pilar fundamental de trabajar en los subsistemas que desafíen a la compañía a ser cada vez mejores y con un capital humano eficiente.

Sus orígenes se remonta a los años 70 en la Parroquia de Santa Rosa, provincia de Tungurahua, (donde actualmente se encuentra ubicada la empresa) y esta empieza con el sueño de Ángel Masabanda y Ligia Altamirano de dar una

vida mejor para su familia, quienes establecen un pequeño taller de carpintería donde juntos fabricaban muebles en general plasmando en ellos el anhelo de ser cada día mejores, los inicios fueron muy duros las cosas no son nada fáciles para quienes quieren empezar un trabajo, pese a eso el amor el sacrificio y el empeño es lo que nos ha llevado a crecer.

Ese ejemplo demostrado a través de estos años, ha sido semilla que cayó en tierra fértil, pues los hijos de la familia Masabanda Altamirano llevan en la sangre la filosofía de amor a la madera es así que en el año 1995 todos se reúnen y deciden formar una empresa legalmente constituida y en la actualidad es la pionera en la provincia en la elaboración de mobiliarios de cocinas, closets, baños, mobiliario de oficinas etc. Contando con los necesarios estándares de calidad exigidos para un trabajo de excelencia.

Hablamos que para el año 2014, según las evaluaciones realizadas en la empresa MADERALT existió un porcentaje anual del 5.35% de rotación de personal, lo que ocasiono poca estabilidad con el personal existente y aumento la ausencia de motivación laboral.

Y como consecuencia de ello la problemática de la baja motivación, también se presenta en Maderalt por lo que ya los gerentes y propietarios están conscientes de la necesidad de comprometer a su personal a fomentar y crear una cultura organizacional, donde se sientan más identificados con cada una de las metas trazadas, donde trabajen por las relaciones personales lo cual incidirá en el mejoramiento de un buen clima laboral, y esto repercutirá a una mejor motivación tanto personal como profesional.

Árbol de Problemas



Gráfico 1: Árbol de Problemas
Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

1.2.2 Análisis Crítico

La empresa no cuenta con un departamento de talento humano quienes puedan establecer políticas de incentivos que permitan que los empleados sean más productivos, entendiendo que estas políticas serán las que direccionen a mejores resultados para la compañía, más allá de los incentivos económicos, la empresa MADERALT no maneja otro tipo de incentivos como, clima de trabajo agradable, reconocimiento de logros que son algunas de las claves para mantener una personal entusiasmado y garantizar el éxito de la empresa.

Una de las causas de la disminución de la productividad es que no se ha capacitado a los trabajadores en las áreas en que estos necesitan, generando baja calidad en los productos de la empresa y esto es por la necesidad que tenemos de adaptarnos a nuevas tecnologías, la falta de aplicación del procedimiento para la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación del personal ha sido la clave inicial para los problemas presentados actualmente en la producción de la empresa MADERALT.

La mala planificación estratégica se ha visto reflejada en la rotación de personal, la empresa no ha podido establecer y priorizar acciones que les permitan ser cada vez más competitivas, el no definir las metas y objetivos ni anticipar las amenazas, ha provocado un alto índice de desvinculaciones de personal, pocos son los trabajadores que se sienten comprometidos con la organización y mucho son los que desconocen el rumbo de la compañía, trabajando únicamente por cubrir necesidades económicas mas no de desarrollo profesional.

Y, finalmente al no existir un departamento encargado de la organización del personal y la atención de todas la quejas de estos, ha traído un ambiente incomodo de trabajo así como también la inconformidad del empleado en sus puestos de trabajo, por motivos de una incorrecta segregación de funciones del personal.

1.2.3 Prognosis

La carencia de un departamento de recursos humanos que se enfoque en la creación de políticas de incentivos, hará que el desempeño de los colaboradores disminuya de manera considerable, afectado a la rentabilidad de la compañía y deteriorando la calidad del entorno laboral, el deseo de obtener mejor compensación puede incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

También se puede decir que si el personal no desempeña de la mejor manera sus actividades esto mengua en la productividad diaria de la compañía, lo que ligará a la caída de los inventarios en relación con los niveles que se desea, se da debido al estancamiento del personal que no es bien capacitado, lo que provocaría además frustración en los trabajadores por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, obtener ascensos tanto monetarios como jerárquicos, lo que les llevara a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un trabajo poco satisfactorio y mediocre.

Al no realizar una planificación estratégica adecuada, es evidente la desorientación que sentirá el personal en la compañía, misma que será afectada al no darse el cumplimiento de los objetivos planteados, además no existirá una constante retroalimentación del avance de la misma, y más aún en el sector privado ya que estas organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores muy claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión y las ventas, mismas que al no ir en crecimiento progresivo, provocara la alta rotación de personal por la ausencia de entes motivantes.

También se puede mencionar como efecto de la falta de motivación, la inconformidad del personal al no estar a gusto en el área de trabajo, y esto es el resultado de no existir la correcta ubicación del personal con su perfil profesional, por lo que su desenvolvimiento será bajo, poco aceptable y dando mucho que desear.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo la motivación incide en la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua?

1.2.5 Interrogantes de la Investigación

¿Cuál es el nivel de motivación en los trabajadores de la empresa MADERALT?

¿Existe estabilidad laboral en la empresa MADERALT?

¿Cuál es la mejor alternativa de solución al problema planteado?

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación

Límite de contenido

Campo: Psicología Industrial

Área: Talento Humano

Aspecto: Motivación y Estabilidad Laboral

Límite espacial:

La investigación se llevará a cabo en la Empresa MADERALT de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

Límite temporal:

El trabajo investigativo se realizará en el periodo 2014 – 2015.

1.3 Justificación

La **importancia** del presente trabajo es buscar solución a la problemática dentro de la Empresa, que estén afectando a la estabilidad del personal, buscando el bienestar y la comodidad de la misma con el fin de obtener un desempeño laboral de calidad cumpliendo con los objetivos y metas planteadas por la organización.

Los **beneficiarios** de la presente investigación son en primer término los trabajadores tanto administrativos y operativos de la empresa, al tener una herramienta con la cual se podrá aumentar la motivación laboral y los efectos que conlleva dicho acontecimiento, seguido por la comunidad universitaria al tener un instrumento de consulta y finalmente los clientes de la empresa al contar con un servicio de calidad.

Para que se cumpla la **misión y visión** de la empresa se deberá encaminar a los miembros de la misma, proyectándoles a un mejor futuro mediante un sistema de dirección estratégica para lograr metas y objetivos en un plazo determinado en el cual se distinguirán los cambios.

Para dar a conocer nuestra **originalidad** aplicaremos los instrumentos correspondientes que nos permitirán identificar claramente el inicio de esta problemática, mismos que nos ayudaran a cumplir de mejor manera los objetivos planteados, y sobre todo hacer que el personal trabaje de la mejor manera.

La **factibilidad** es que se cuenta con todos los recursos necesarios para realizar el estudio de este problema, se cuenta con la autorización del gerente de la compañía como primer beneficiario, de los recursos económicos y materiales necesarios.

El **impacto** de la presente investigación radica en analizar un tema que en la empresa aún no ha sido tratado ni solucionado, pues no ha existido aún ninguna iniciativa por solventar dichos inconvenientes, lo cual es tremendamente beneficioso para MADERALT al contar con trabajadores motivados, productivos y comprometidos con su labor.

1.4.1 Objetivo General

Determinar cómo la motivación incide en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de la motivación en los trabajadores de la empresa MADERALT.
- Analizar la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT.
- Proponer una alternativa de solución al problema planteado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Revisando los trabajos de investigación en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato se ha encontrado temas de investigación con relación a la variable independiente: la motivación laboral, partiendo de ese antecedente la investigación

Tema: “La motivación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la panadería Calidad de la ciudad de Ambato, en el periodo junio 2012.”

Autora: Toapanta Lourdes

Año: 2012

Conclusiones:

- La investigación realizada ayudo para reflexionar sobre la importancia que tiene la motivación al personal, ya que es el eje más importante dentro de la panadería.
- Se determina que el personal que trabaja en la panadería no reciben motivación, de este modo se está restando su capacidad y creación e innovación, condiciones indispensables para mejorar su desempeño.
- Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la desmotivación del personal y el desempeño laboral de la panadería calidad, se ha podido visualizar que el clima organizacional de la misma es inadecuado, ya que se encuentra varias falencias en relación al comportamiento de los trabajadores de la panadería, comportamiento que ocasiona la falta de productividad de la panadería a través de un desempeño laboral poco eficiente y eficaz. (Toapanta, 2012, pág. 76)

Recomendaciones:

- Más que considerar este análisis como una crítica destructiva, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano, ya que la satisfacción laboral es un factor

sumamente importante para que tanto la panadería como el trabajador tenga crecimiento y por otra parte pueda desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo sano.

- El nivel directivo debe aplicar estrategias de motivación laboral desde el enfoque de la programación neurolingüística para el personal, la cual generara un nivel de incremento en el desempeño laboral.
- Poner mayor énfasis en el recurso humano ya que es el eje primordial, es decir preocuparse que el trabajador mejore su desempeño y por ende aumentar el rendimiento. (Toapanta, 2012, págs. 73-74)

Criterio personal

Sin duda esta investigación es de gran aporte para mi proyecto, ya que me permite tener un enfoque más claro de que la ausencia de motivación no solo provoca rotación de personal afectando así a la estabilidad deseada por toda empresa, sino que también se puede evidenciar las consecuencias en el desempeño laboral, lo que sin duda será el primer paso para una baja productividad y rentabilidad de la compañía.

Tema: “Factores de motivación y su incidencia en la satisfacción laboral en el personal administrativo del Gobierno Provincial de Cotopaxi durante el período septiembre 2011 – febrero 2012”.

Autora: María Veintimilla

Año: 2012

Conclusiones:

- En el Gobierno Provincial de Cotopaxi existe un nivel de insatisfacción laboral en aspectos como relación con la autoridad, políticas administrativas y relaciones sociales que no permiten que las actividades sean realizadas adecuadamente.
- La aplicación de políticas inadecuadas en la organización y falta de profesionales capacitados provoca un incorrecto ambiente laboral.
- No existen ninguna clase de incentivos dentro de la empresa como bonos de puntualidad y asistencia, lo que no permite mejorar la motivación de los colaboradores. (Veintimilla, 2013, pág. 94)

Recomendaciones:

- El nivel directivo debe diseñar e implementar un modelo de motivación que involucre a todo el personal, el cual genere un incremento en las ventas en la empresa.

- Establecer reconocimientos a los trabajadores por su esfuerzo que aportan para lograr el desarrollo de la empresa, los reconocimientos no necesariamente deben ser de carácter económico, sino de estímulo a la conducta humana, ejemplo: reconocimiento en público, capacitación, ascenso dentro de la organización o de crecimiento individual es decir que genere motivación en el trabajador.
- Establecer un efectivo reclutamiento y selección del personal, con un básico perfil que deben tener los aspirantes a los puestos de trabajo; es decir, mínimo bachilleres. (Veintimilla, 2013, pág. 95)

Criterio personal

En este proyecto se puede evidenciar algunas de las causas que provocan desmotivación en los trabajadores, siendo de gran aporte a mi proyecto ya que está claro que la falta de establecimiento de políticas, la falta de capacitación del personal, la ausencia de incentivos económicos y no económicos han sido los que generen poco compromiso del trabajador hacia la compañía.

Tema: “Plan de motivación y su incidencia en la inestabilidad laboral”.

Autora: Alicia Rivera

Año: 2011

Conclusiones:

- La empresa procura cubrir a cabalidad las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) y las de orden superior (sociales, psicológicas y de realización), pues el personal debe sentirse motivado para realizar sus actividades.
- En la empresa no ha existido un sistema de recompensas eficiente es por esto que los incentivos que se otorgan al personal no son equitativos y existe una inconformidad entre los trabajadores.
- Existe insatisfacción por parte de los trabajadores por sus remuneraciones que muchas veces no alcanza para solventar los gastos de su hogar. (Rivera, 2009, pág. 67)

Recomendaciones:

- Se recomienda a los jefes o directivos de la institución desempeñar de una forma adecuada sus funciones, tener un liderazgo adecuado, y sobre todo cuidar el recurso más importante e irremplazable de la institución que son los seres humanos.

- Crear y mantener un buen ambiente de trabajo, otorgando a los trabajadores la información suficiente para desarrollar correctamente sus actividades diarias, fundamentando si sentido de pertenencia, compañerismo y solidaridad que son muy importantes dentro de la institución.
- Además se recomienda a los jefes y directivos dar la oportunidad que su personal se capacite, porque de esta manera los trabajadores se sentirán motivados de seguir en su trabajo y rendirán de una mejor manera puesto que sus conocimientos serán nuevos y podrán aplicarlos en la institución. (Rivera, 2009, pág. 68)

Criterio personal

La inexistencia de un plan de motivación en la empresa se da por algunas causas: Incomprensión de las necesidades del personal puesto que no existe una comunicación efectiva entre los obreros y el patrón que permitan identificar cuáles son los problemas que aqueja a la compañía, otra de las causas es el desconocimiento de técnicas adecuadas de motivación hacia el personal.

2.2 Fundamentación Filosófica

El presente trabajo está basado en el paradigma naturalista, porque permite realizar una investigación cualitativa la misma que tiene como objetivo la descripción de las cualidades del fenómeno en estudio: la Motivación y la Estabilidad Laboral, además es crítica porque permite comparar la información y obtener un criterio particular de cada individuo; tales razones hacen que dicha investigación pueda desenvolverse en diferentes realidades estableciendo un estudio más realista.

Los conocimientos se lograran mediante el contacto directo con los directivos y personal de la empresa MADERALT siendo la comunicación la que lleve un gran papel en la toma de decisiones, descubriendo así las habilidades de cada uno de los miembros de la empresa, desde los mismos directivos hasta el personal más apartado, enseñado los objetivos y los planes a largo, mediano y corto plazo, haciendo que los miembros del personal tengan el conocimiento total de los objetivos planteados y las remuneraciones que el personal gozara siempre y

cuando las metas deseadas se lleven a cabo, haciendo que la empresa sea cada vez más exitosa y competitiva, llevando las proyecciones a niveles más altos, con mayores estándares de calidad y con acceso a informaciones más completas.

2.2.1 Fundamentación Axiológica

La aplicación de valores es una orientación para el alcance de Objetivos Empresariales encaminados al rendimiento laboral mediante el fortalecimiento de la comunicación, el diálogo; motivando al trabajador en el desarrollo de sus funciones y actividades encaminadas al éxito personal, profesional e institucional. (Peso, 2014, pág. 65)

La investigación tiene como finalidad fortalecer la autonomía, confianza y seguridad en el trabajador, contribuyendo a un desempeño laboral con responsabilidad, honestidad y respeto para alcanzar el éxito empresarial promoviendo la autonomía en la forma de realizar las tareas, aplicando habilidades y conocimientos.

2.2.2 Fundamentación Ontológica

Según: (Romero, 2005): Toda meditación en cuanto al hombre se refiere no se efectúa en cuestión a sí mismo, sino a la realidad humana en cuanto a su modo de ser". (Pág.22)

En las organizaciones al no permitir que los colaboradores se expresen en su modo natural de ser, que no se les permita que exploten todas sus habilidades y potencialidades, conllevara a reprimir sus capacidades provocando un bajo rendimiento laboral y el imposible logro de objetivos.

2.3 Fundamentación Legal

CÓDIGO DE TRABAJO

Capítulo V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas

hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores. (Código de Trabajo, 2005)

De las remuneraciones y sus garantías

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración. (Código de Trabajo, 2005)

Capítulo XI

Del fondo de reserva, de su disponibilidad y de la jubilación

Del fondo de reserva

Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes 23 de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo. La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código. (Código de Trabajo, 2005)

LOSEP

CAPITULO VI

DE LA FORMACION Y LA CAPACITACION

Sección 3a.

De la capacitación y desarrollo de personal

Art. 201.- De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional,

orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales. (LOSEP, 2010)

CAPITULO VII

Del subsistema de evaluación del desempeño

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. (LOSEP, 2010)

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores. (LOSEP, 2010)

2.4 Categorías Fundamentales

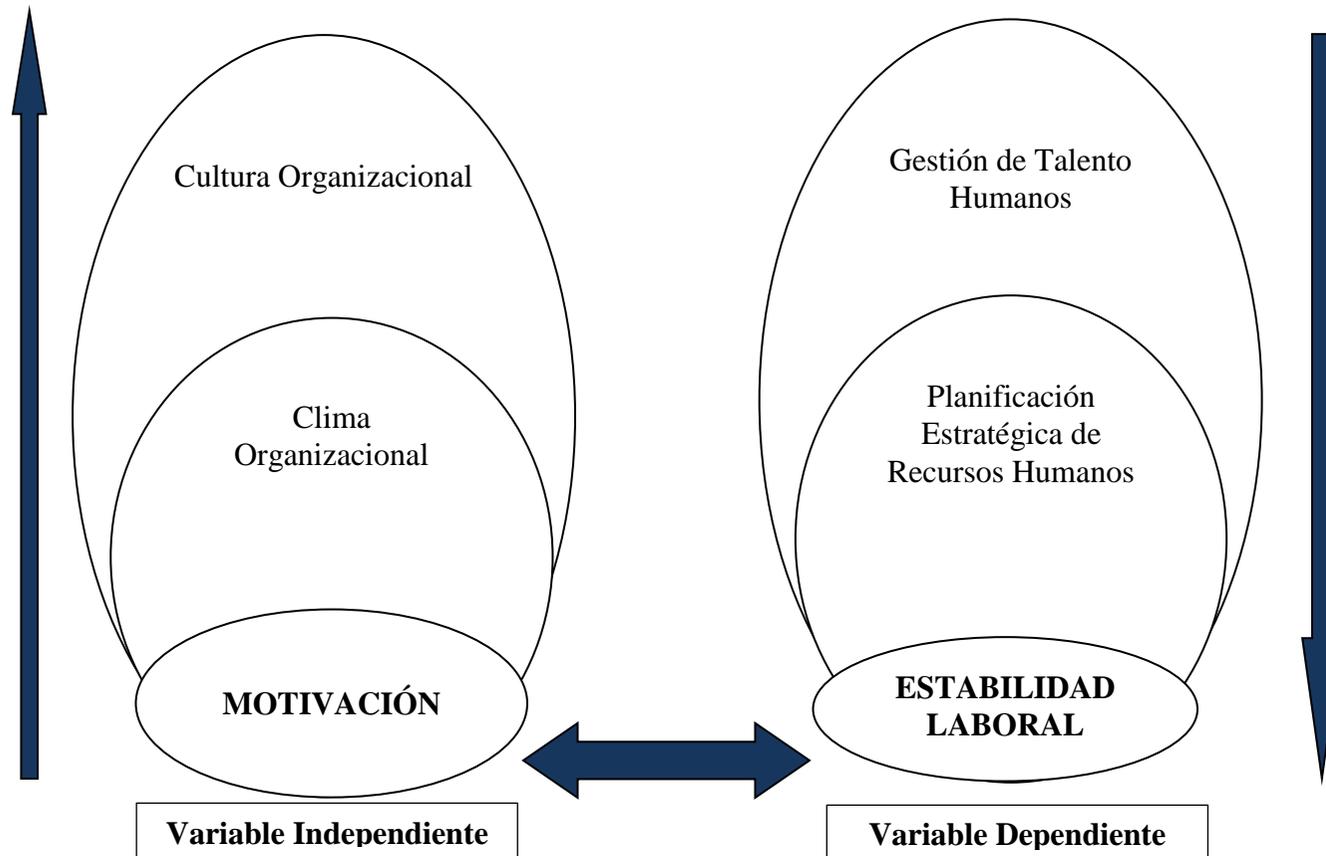


Gráfico 2. Red de inclusiones conceptuales
Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

Constelación de ideas variable independiente



Gráfico 3. Supraordinación
Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

Constelación de ideas variable dependiente

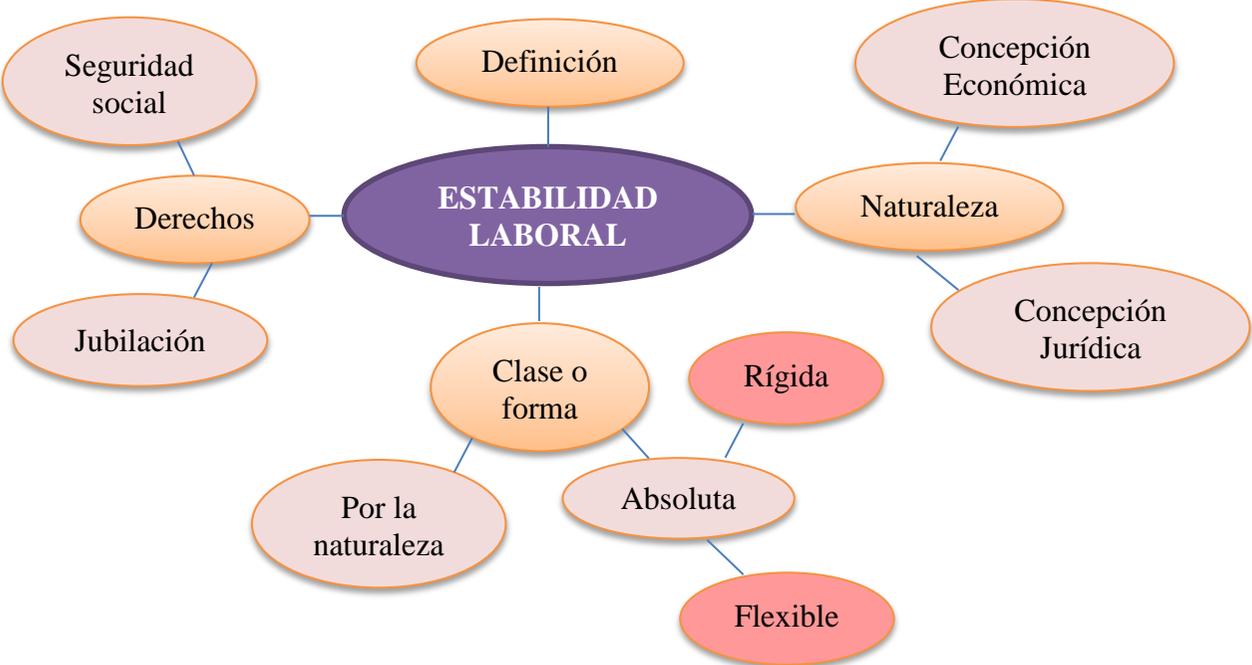


Gráfico 4. Infraordinación
Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

2.4.1 Fundamentación Teórica Variable Independiente

LA MOTIVACIÓN

Puede decirse que la motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

Se distinguen tres elementos importantes y que van unidos entre sí:

- El objeto que se pretende alcanzar (estímulo).
- La pulsión o energía básica (respuesta).
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta. (Rodríguez, 2007, pág. 45)

La motivación es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de un individuo ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a realizar de mejor manera sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento para el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Para obtener un alto desempeño en el mundo laboral la motivación está directamente relacionada con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Abraham Maslow, autor de la tercera fuerza, describe el concepto de la motivación como un aspecto intrínseco del ser, la cual está basada en el interés del individuo, quien solo se motiva cuando recibe un beneficio. Así mismo menciona que las acciones del bien común están basadas en el propio interés de la persona, cuando el sujeto permite que su actuar genere beneficio a un grupo de personas, será una persona distinta; “es una persona que trasciende la barrera del egoísmo”, por lo tanto, una persona que comparte, se identifica con un todo, que involucra a toda una comunidad siempre buscando el beneficio propio y el de su grupo de pares. (Ardila, 2013, pág. 43)

En su teoría de la jerarquía de las necesidades propone que todo individuo está orientado a satisfacer sus necesidades humanas buscando un equilibrio interno que le permita encontrar un estándar de motivación personal. La teoría de la Jerarquía de las Necesidades parte del principio de que el ser humano se motiva a actuar y a comportarse de acuerdo con su estado de ánimo, es decir a las fuerzas

que existan en su interior, por lo cual el autor identifica cinco (5) necesidades humanas establecidas en un orden jerárquico y que el individuo debe desarrollar para lograr un nivel alto de autorrealización

La motivación se centra en la satisfacción de cada línea de necesidades expuestas, es decir que las personas avanzan a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior.

Necesidades fisiológicas: Son las necesidades innatas, alimento, sueño abrigo entre otros, también se pueden denominar necesidades básicas.

Necesidades de seguridad: hacen parte también de las necesidades primarias del ser, ésta se da cuando las fisiológicas están satisfechas en su totalidad, pero también están ligadas a la supervivencia del sujeto.

Necesidades sociales: Está enfocada a la relación del individuo con la sociedad, a partir de la cual inician necesidades secundarias del ser humano.

Necesidades de autoestima: Es la segunda necesidad secundaria y está relacionada con la evaluación interna que se hace el individuo de sí mismo, es decir como se ve y se siente ante los demás.

Necesidades de autorrealización: Es la última necesidad citada en la estructura de Maslow, considerada como la necesidad humana más alta, ya que está enfocada al desarrollo máximo del potencial del ser humano (Ardila, 2013, pág. 45)

De acuerdo con la teoría expuesta, se puede concluir que una necesidad satisfecha no motiva al ser humano a actuar, sólo las necesidades insatisfechas llevarán al sujeto al logro de sus objetivos y por ende a la búsqueda constante de la autorrealización. El enfoque de Maslow; aunque es demasiado amplio, representa un valioso modelo del comportamiento de las personas.

La sinergia motivacional

Expone que la motivación humana no se puede percibir como una relación lineal entre causa – efecto, sino que el motivo que inicia, mantiene y dirige la acción de una persona hacia determinado objetivo, está relacionado con múltiples causas de naturaleza inespecífica y analógica. Por tanto en la dinámica motivacional humana se considera que prima un sistema de causas, que constituye un potencial sólido para producir un sistema de efectos. (Londoño, 1996 , pág. 124)

De esta forma, la motivación opera como un sistema de fuerzas multidireccionales que se correlacionan con varios componentes, en el cual la potencia, intensidad y dirección de la fuerza motivacional no pueden concebirse linealmente, ya que la

motivación no actúa con un movimiento uniforme, sino que se presenta fluctuación de motivado a desmotivado, o de satisfecho a insatisfecho.

Estructura motivacional

De acuerdo a ello el autor plantea la siguiente estructura motivacional:

- 1. Motivo Seguridad:** Cuando las personas enfrentan una amenaza para su bienestar, hacen lo necesario para evitar el perjuicio. Esta amenaza surge de condiciones peligrosas de trabajo en los aspectos de seguridad física, pérdida de empleo, o de un medio de trabajo estable y familiar.
- 2. Motivo Afiliación:** Se refiere al interés de las personas de establecer y mantener contacto interpersonal y social. Los contenidos determinantes de este motivo en la verbalización son colaboración y compañerismo.
- 3. Motivo logro:** Es la tendencia a alcanzar algo de importancia. En las empresas para determinar la incidencia de este motivo en los empleados, es necesario saber que tan importante es el logro para un empleado determinado y conocer qué tipos de metas son para él valiosas y razonablemente alcanzables.
- 4. Motivo Competencia:** Hace que la persona se comporte como si se tratara de confirmar sus sentimientos acerca de su valor y de su capacidad personal. Los contenidos determinantes de este motivo en la verbalización consciente son autosuficiencia, temor al fracaso, aspiración y reconocimiento. (Londoño, 1996 , pág. 127)

Estos cuatro motivos son fundamentales para el ser humano en la vida laboral, la satisfacción de las necesidades inferiores no es satisfactoria, sino insatisfactoria en potencia, en tanto que la satisfacción de las necesidades de autorrealización y autoestima, no es insatisfacción sino una fuente potencial de satisfacción y felicidad. Así la insatisfacción produce en las personas lo que puede llamarse el “síndrome de frustración” con todas sus características patológicas.

Tipos de necesidades

La motivación en el trabajo, enfatizando que el ser humano se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores Higiénicos: son los mismos factores externos o extrínsecos que influyen en el individuo y están relacionados con la insatisfacción de éste, se sitúan en el ambiente que rodean a las personas y comprenden las condiciones en que éstas desempeñan su trabajo; los factores higiénicos no son controlados por las personas, sino por agentes externos.

Factores motivacionales: llamados también factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, por tal razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relaciona con aquello que él hace y

desempeña. Estos factores involucran sentimientos relacionados al crecimiento personal, profesional, necesidades de autorrealización, mayor responsabilidad y dependen de tareas que el individuo realiza en su trabajo. (Herzberg, 1968, págs. 96-97)

Según el planteamiento de Herzberg, cuando los factores higiénicos y motivacionales que se dan en una organización son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados, pero no logran consolidar la satisfacción como tal, y cuando la satisfacción se aumenta, no se sostiene por mucho tiempo; pero cuando los factores higiénicos son deplorables, provocan la insatisfacción total de los empleados, generando frustración.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. El clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización. (Gómez, 2011)

El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. El clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Importancia

De lo expuesto se infiere que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmósfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional, etc. (Gómez, 2011)

El clima organizacional es como un estado emocional algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes se ven afectados por los eventos que ocurren al interior de la organización por ejemplo en los días de pago de gratificaciones, días finales de cierre del balance mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, etc.

Elementos

Para remarcar el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las respuestas humanas, a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y su reacción da origen al clima organizacional, luego el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, por lo que el clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Gómez, 2011)

Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales, por ejemplo cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa frustración, pesimismo y poca disposición para laborar.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes. (Díaz, 2013)

Debemos tener presente que este término hoy en día es uno de los más tomados en cuenta y aplicados, en hospitales o administraciones públicas está siendo muy seguido, por lo que tendremos que darle la atención que se merece.

Importancia

(Díaz, 2013) Manifiesta que: Dentro de una empresa es tremendamente útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

Tenerla bien definida nos permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue nuestro negocio. O si nos encontramos en fase de contratación, nos ayudará a encontrar el perfil que más se adapta a nuestros requisitos.

La cultura como proceso

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad. (Perio, 2014)

Que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.

Elementos de la cultura organizacional

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias. (Perio, 2014)

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en

el de la organización. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

ESTABILIDAD LABORAL

Se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa. Es también el derecho del trabajador a conservar su puesto de empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada. (Gómez, Balkin, & Cardy, 1998, pág. 65)

En el principio de la estabilidad se trata de admitir como verdad inconclusa que el empleador no debe tener ejercicio tan libre para despedir y que el trabajador es titular del derecho a un mínimo de condiciones de vida estable. Este derecho tiene por finalidades lo siguiente: otorgar el carácter de permanencia a la relación de trabajo, proteger al trabajador contra los despidos arbitrarios, proporcionarle al trabajador mejores garantías para defender otros derechos, protegerlo contra la inseguridad de sus ingresos, etc.

Naturaleza de la estabilidad laboral

¿Por qué es importante conocer la naturaleza de la estabilidad laboral? Porque tanto la corriente defensora como detractoras de este derecho utilizan diversas concepciones, ya sea económica, social o jurídica, para que le sirvan de fundamento. La naturaleza de la estabilidad laboral puede ser socioeconómica o netamente jurídica.

La concepción socioeconómica parte de la necesidad de dar al trabajador una seguridad económica frente al riesgo del desempleo, se trataría de una reivindicación económica.

La concepción jurídica trata de precisar en qué casos no es jurídicamente justificable la terminación de la relación laboral. (Gómez, Balkin, & Cardy, 1998, pág. 69)

Es muy difícil la separación de lo jurídico con lo económico, ya que el fenómeno jurídico se da dentro de un ambiente socioeconómico, sin embargo, opta por la naturaleza socioeconómica de este derecho al afirmar que la estabilidad en el empleo no puede desligarse de consideraciones socioeconómicas por más que se

quiera darle un cariz estrictamente jurídico no se puede desconocer que detrás de tal tema existen intereses profundamente económicos y si tal hecho no tuviera repercusiones económicas, el tema no se habría hecho tan discutible.

Clases o formas de estabilidad

Por la naturaleza

Para Mario de la Cueva, en la estabilidad absoluta la facultad de disolver la relación laboral es posible sólo por causa justificada que debe ser probada; mientras que en la estabilidad relativa se permite al patrono en grados variables, disolver la relación de trabajo con un voto unilateral a cambio de indemnización.

Estabilidad Absoluta

Se denomina como "perdurabilidad", y la define como la posesión o posición vitalicia del empleo hasta la jubilación o retiro por parte del trabajador de su cargo o función laboral..

Distinguimos:

1. Estabilidad Absoluta Flexible. Admite el despido mediante justa causa, así como en caso de no probarse la reposición o pago de la indemnización, lo decide la autoridad.

2. Estabilidad Absoluta Rígida. Admite como causales de despido, sólo la determinada por Ley; admite la reposición o indemnización a elección del trabajador, en el caso de no haberse probado la causal que lo motivó. (Rodríguez J. , 2008, pág. 67)

Encontramos que el derecho a la estabilidad laboral a favor del trabajador, constituye una garantía de la conservación del empleo, por supuesto hay estabilidad absoluta cuando el trabajador no puede perder el empleo por ninguna causa; el contrato puede sólo disolverse si se acreditan las causales indicadas en la ley: de lo contrario la elección que al efecto toma el empleador

Derechos derivados de la estabilidad

Seguridad social

Incondicionalmente ligado al Derecho Laboral se encuentra la Seguridad Social, que constituye un servicio público de orden social y con eminente carácter obligatorio, por ende, se traduce en ser un deber del Estado y un derecho irrenunciable de los trabajadores en general, cuyos principios rectores se encuentran consagrados incluso en la Constitución de la República, pero que la organización y administración se encuentra a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. (Toro, 2011, pág. 89)

De esta forma el artículo 34 de la Constitución de la República determina los siguiente: “El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

Jubilación

La jubilación entendida como el derecho al retiro remunerado que tiene los trabajadores, cuando habiendo cumplido un periodo de servicios alcanzan una determinada edad, no está contemplada expresamente en la ley, pues su reconocimiento por regla general se encuentra contemplado en empresas de solida condición económica. (Toro, 2011, pág. 93)

La jubilación es un derecho establecido contractualmente a favor de los trabajadores y nadie puede ser obligado a ejercer sus derechos en contra de sus propios intereses; por lo tanto, decir si el patrón y el sindicato convienen jubilar al trabajador por su vejez sin que este haya otorgado el consentimiento, dicha jubilación no tiene validez es decir es nula.

Con la jubilación, la relación de trabajo se termina y se inicia otra en donde las contraprestaciones que se otorgan las partes ya no viene a ser la fuerza de trabajo a cambio de recibir una remuneración, sino que el patrón otorga una pensión en reconocimiento del desgaste, que lamentablemente sufre todo trabajador, a lo largo de todo el tiempo acumulado de servicios durante su vida económicamente activa, conocida en términos jurídicos como antigüedad. (Toro, 2011, pág. 95)

No podemos considerar como estabilidad en sentido estricto, el derecho que solo se otorga después de cierta cantidad de años efectivos de servicio prestados en el mismo establecimiento, pues no es el trabajador quien determina si llegará a establecer los requisitos para obtener la estabilidad laboral; no dependerá del trabajador si podrá prestar, en el mismo establecimiento, servicios durante el tiempo necesario para adquirir ese derecho, aunque deseara vincular sus servicios siempre a la misma empresa, más bien el patrón es quien decide esta cuestión.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La planificación estratégica de recursos humanos puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización. (Castillo, 2006, pág. 73)

Para algunos autores la planificación estratégica de recursos humanos consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Una visión más tradicional define planeación estratégica de recursos humanos como la determinación de excedente o déficit de personal, y la consiguiente aplicación de un programa de recursos humanos para responder a tal determinación.

Importancia de la planificación estratégica

Es de importancia porque sin éstas los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, e incluso puede que no tengan ni siquiera una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan una organización tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. (Castillo, 2006, pág. 76)

La planificación estratégica permite la buena administración de un proceso dando claridad sobre lo que se quiere lograr y como se va a conseguir. La planificación estratégica le permite a la empresa conocer lo siguiente:

- ¿Qué capacidad tiene y que puede hacer?
- ¿Qué problemas se están tratando?
- ¿Qué influencia quiere causar?
- ¿Dónde debe situar la empresa los recursos y cuáles son sus prioridades?

La planificación estratégica es un proceso que se realiza mediante la ejecución de un conjunto de procesos coherentes y relacionados. Los programas contienen, además, la fijación de metas, la asignación de recursos y la implementación del programa.

Objetivos de la planificación de recursos humanos.

Los objetivos perseguidos en este proceso básico son muy variados si se toman en cuenta las exposiciones de cada autor. Por ello se presenta una breve síntesis de esta cuestión

- **Objetivo de rentabilidad:** Se trata de reducir la incidencia del coste laboral en la cuenta de resultados de la compañía, dotando a la organización de los efectivos idóneos para el logro de sus objetivos.
- **Objetivo de competitividad:** El coste laboral no sólo repercute en la cuenta de resultados; también es determinante del precio de venta y, por tanto, de la situación competitiva de una firma en el sector.
- **Objetivo de coordinación interna:** Busca la congruencia de las acciones desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos con los planes de las restantes unidades operativas.
- **Objetivo de eficacia:** Incide positivamente sobre el desempeño de los puestos de trabajo, agrupando los en hileras profesionales, nutriéndolos de los perfiles profesionales idóneos y evitando las situaciones prolongadas de vacantes.
- **Objetivo de comportamiento organizativo:** La planificación de recursos humanos se convierte en un potente instrumento de motivación del personal a través de los planes de carrera individualizados, buscando la integración y coherencia del progreso individual con el desarrollo de la organización. (Ibañez, 2005, pág. 23)

Para alcanzar estos objetivos es preciso regular convenientemente los flujos de personal entre la organización y su entorno, así como los movimientos internos. Se evitan así situaciones posteriores de plantillas sobredimensionadas o infra dimensionadas. Se piensa, también por ejemplo, en los procesos de reclutamiento, formación o gestión de carreras y son un instrumento de motivación individual.

GESTION DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 1994, pág. 178)

Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo, en una situación bien estructurada con información completa, relevante y cierta, las técnicas de soporte a la toma de decisiones trabajan eficientemente y proporcionan la decisión idónea en todo momento y lugar. En casos reales, a

veces no sirve tomar la decisión en base a la información, es decir, los datos y noticias disponibles, es necesario recurrir a los conocimientos.

Los seis procesos de la Gestión del talento humano

1. Admisión de personas. División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.

2. Aplicación de personas. División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

3. Compensación de las personas. División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas.

4. Desarrollo de personas. División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

5.- Mantenimiento de personas. División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

6. Evaluación de personas. División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. (Jaramillo, 1997, pág. 156)

Este tipo de procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, además se analizan las recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales, se toma en cuenta el entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, parte de la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, finalmente incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Estructura del órgano de gestión de talento humano

Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.

Influencias ambientales internas: Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo. (Jaramillo, 1997, pág. 79)

Tradicionalmente, los recursos humanos se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas.

Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate.

La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. (Jaramillo, 1997, pág. 83)

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre la inversión es de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común.

2.5 Hipótesis

La Motivación incide en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT.

2.6 Señalamiento De Variables

Variable Independiente

La Motivación

Variable Dependiente

Estabilidad Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Nuestro enfoque de investigación es cualitativa – cuantitativa ya que para dar solución al problema planteado se partió estudiando las características y cualidades de las variables de estudio, pero para poder interpretarlas y analizarlas se les otorgó valores numéricos es decir se las cuantificó.

3.2 Modalidad Básica De La Investigación

La investigación que se va a desarrollar está fundamentada en la investigación de campo, bibliográfica – documental.

3.1.1 De campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos .En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. (Herrera, 2006, pág. 95)

La presente investigación se considera de campo porque tanto la selección como el desarrollo del tema se lo realizo en el lugar de los hechos es decir la empresa Maderalt.

3.1.2 Bibliográfica – Documental

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge y consulta, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su

naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento. (Fernández, 1982, pág. 65)

Este tipo de investigación será quien me ayude para la definición de conclusiones, recomendaciones y propuesta, basándonos en libros, textos y artículos a fines a la investigación.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Tipo Exploratorio

Según, (De la Fuente, 1987): “Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es analizar un tema o problema de investigación poco estudiado o que ha sido abordado”. (Pág. 23)

Es exploratoria porque previo a determinar el tema propuesto se realizó un sondeo para determinar las principales problemáticas generadas en el lugar de los hechos.

3.3.2 Tipo Descriptivo

Para muchos expertos, la investigación descriptiva es el nivel básico de la investigación; el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo, la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Bernal, 2006, pág. 87)

Es descriptiva porque para el desarrollo de la investigación se contara con datos y hechos que ayuden al desarrollo de la misma, permitiendo llegar a una propuesta que beneficia a ambos entornos.

3.3.3 Tipo Correlacional

Según (Fernández, 1982): “Esta investigación es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular). Los estudios cuantitativos

correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones)”. (Pág. 68)

Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Se determina como correlacional porque integra dos variables, una variable dependiente y otra variable independiente, las mismas que al final de la investigación se relacionaran teniendo como producto una solución

3.4 Población y muestra

La población para la presente investigación se trabajara con los siguientes datos:

Cuadro 1. Población

Área de trabajo	Hombres	Mujeres	Porcentaje
Gerenciales	1	1	9%
Administrativos	3	2	23%
Operativos	14	1	68%
Total	18	4	100%

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

3.5 Operacionalización de variables

Cuadro 2. Operacionalización de la variable independiente: La Motivación

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Instrumentos e Técnicas
La motivación es una herramienta administrativa orientada a mejorar el compromiso de un individuo hacia la empresa, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a realizar de mejor manera su trabajo.	Herramienta Administrativa Compromiso Incentivo	Planificación Organización Dirección Control Alto Medio Bajo Económicos No económicos	¿Se encuentra usted conforme con su trabajo? ¿Realiza con entusiasmo sus tareas asignadas? ¿La empresa realiza actividades motivacionales? ¿Considera usted que su desempeño depende de los estímulos que le proporciona la empresa? ¿Se realiza evaluaciones de desempeño para saber el nivel de cumplimiento del personal?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

Cuadro 3. Operacionalización de la variable dependiente: Estabilidad Laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Instrumentos e Técnicas
<p>Consiste en el derecho que un empleado, obrero o trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo de manera permanente y no ser declarado cesante antes de acogerse a lo estipulado en la Ley.</p>	<p>Conservar su puesto</p> <p>Trabajo permanente</p>	<p>Estabilidad Rotación</p> <p>No ser cesante Estipulado en la Ley</p>	<p>¿La empresa le garantiza estabilidad laboral?</p> <p>¿Debe hacer usted méritos para conservar su puesto?</p> <p>¿Conoce usted casos en que el personal quedó cesante sin tener la oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley?</p> <p>¿La empresa concede a sus trabajadores los beneficios sociales establecidos en el Código de Trabajo?</p> <p>¿De acuerdo a las nuevas reformas laborales, considera que estas políticas garantizarán mayor estabilidad laboral en la empresa?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

3.6 Recolección de información

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizó la técnica de a trabajadores de la empresa MADERALT, utilizando el cuestionario estructurado como instrumento para recabar dicha información, directamente de la fuente.

Cuadro 4. Recolección de información

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Para qué?	Para determinar la incidencia de la motivación en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADREALT de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Para diagnosticar el nivel de motivación en los trabajadores de la empresa MADERALT. Para analizar la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT. Para proponer una alternativa de solución al problema planteado.
2.- ¿De qué personas u objetos?	A los trabajadores de la empresa MADERALT
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Motivación Planificación Organización Dirección Control Alto Medio Bajo Económicos No económicos Estabilidad Laboral Estabilidad Rotación No ser cesante Estipulado en la Ley
4.- ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora Ana Naranjo
5.- ¿A quién?	A los 22 trabajadores de la empresa MADERALT
6.- ¿Cuándo?	En el periodo 2014 – 2015
7.- ¿Dónde?	Empresa MADERALT de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.
8.- ¿Cuántas veces?	1 vez
9.- ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta.
10.- ¿Con que?	Cuestionario.

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

3.7 Procesamiento y análisis

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadro según variables, manejo de información, estudio estadístico de datos para representación de resultados.
- Representación Gráfica
- Análisis e interpretación de resultados
- Comprobación de la Hipótesis mediante el estadígrafo Chi-Cuadrado
- Fórmula del Estadígrafo de Prueba $X^2 = \sum((O - E)^2 / E)$

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta a trabajadores de la empresa MADERALT

1. ¿Se encuentra usted conforme con su trabajo?

Cuadro 5. Conforme con su trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	23%
No	11	50%
A veces	6	27%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

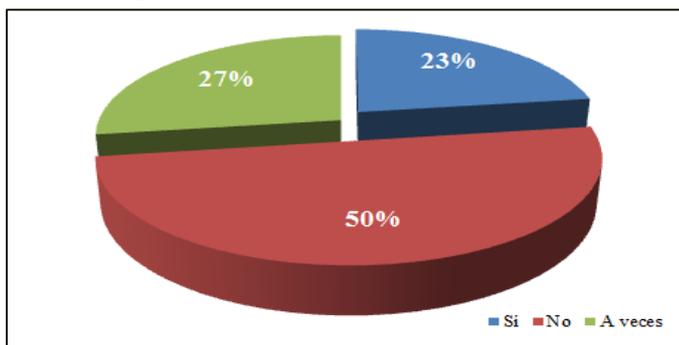


Gráfico 5. Conforme con su trabajo

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 5 que corresponden a 23% manifiestan que sí se encuentran conformes con su trabajo, 11 que son el 50% admiten que no, mientras 6 que es igual a 27% dice que a veces.

Esto significa que existe inconformidad en la mayoría de los trabajadores de la empresa MADERALT con respecto a su trabajo, la cual se ha generado por diversos motivos que no han sido corregidos a tiempo por los directivos de la empresa.

2. ¿Realiza con entusiasmo sus tareas asignadas?

Cuadro 6. Realiza con entusiasmo sus tareas asignadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	27%
No	7	32%
A veces	9	41%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

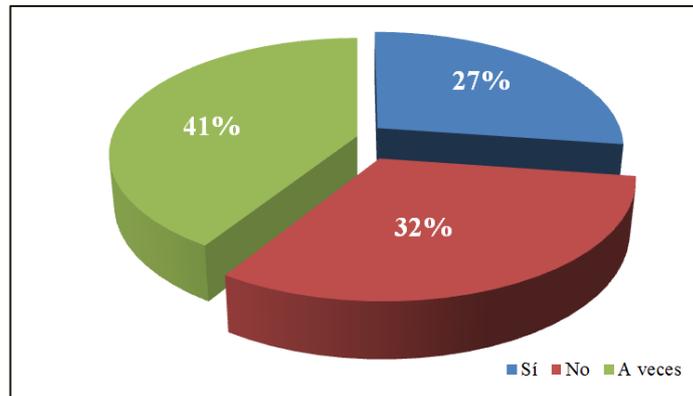


Gráfico 6. Realiza con entusiasmo sus tareas asignadas

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 6 que corresponde al 27% manifiestan que sí realizan con entusiasmo sus tareas asignadas, 7 que son el 32% admiten que no, mientras 9 que es igual a 41% dice que a veces.

Un importante grupo de trabajadores reconoce que no realizan con entusiasmo sus tareas asignadas, pues no se sienten motivados para realizar sus actividades, ya que no ha habido por parte de la empresa, iniciativas para generar incentivos que motiven al personal.

3. ¿La empresa realiza actividades motivacionales?

Cuadro 7. Actividades motivacionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	18%
No	8	36%
A veces	10	46%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

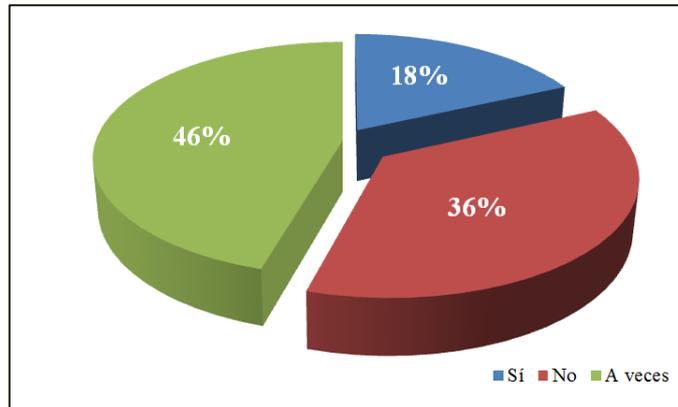


Gráfico 7. Actividades motivacionales

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 4 que corresponde al 18% manifiestan que la empresa sí realiza actividades motivacionales, 8 que son el 36% admiten que no, mientras 10 que es igual a 46% dice que a veces.

Los trabajadores manifiestan que pocas veces la empresa se ha preocupado por realizar eventos de motivación para todo el personal, ha existido despreocupación en el nivel directivo por tomar iniciativas que permitan realizar actividades motivacionales con mayor frecuencia entendiendo que esto no es un gasto sino una inversión que rendirá sus frutos con mayor desempeño y entusiasmo por realizar con responsabilidad sus funciones.

4. ¿Considera usted que su desempeño depende de los estímulos que le proporciona la empresa?

Cuadro 8. Estímulos que le proporciona la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	32%
No	7	32%
A veces	8	36%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

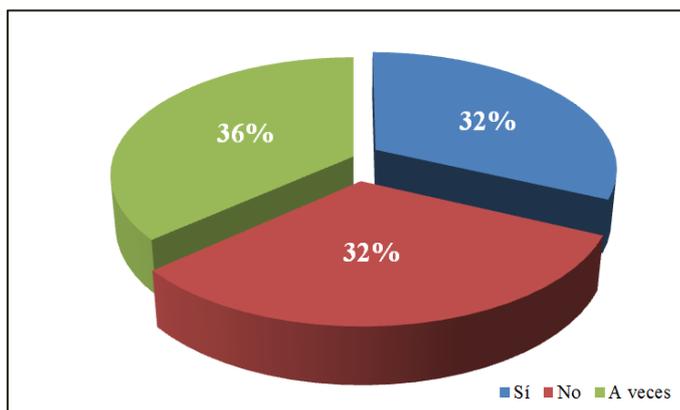


Gráfico 8. Estímulos que le proporciona la empresa

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 7 que corresponde al 32% consideran que su desempeño sí depende de los estímulos que les proporciona la empresa, 7 que son el 32% admiten que no, mientras 8 que es igual a 36% dicen que a veces.

No hay una respuesta unánime que aclare que su desempeño depende de los estímulos que les proporciona la empresa, sin embargo se deja entrever que no hay los incentivos necesarios para que el personal trabaje con más entusiasmo, desempeñando sus funciones con mayor compromiso, generando resultados positivos para en beneficio para empresa o a nivel personal.

5. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para saber el nivel de cumplimiento del personal?

Cuadro 9. Nivel de cumplimiento del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	41%
No	7	32%
A veces	6	27%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

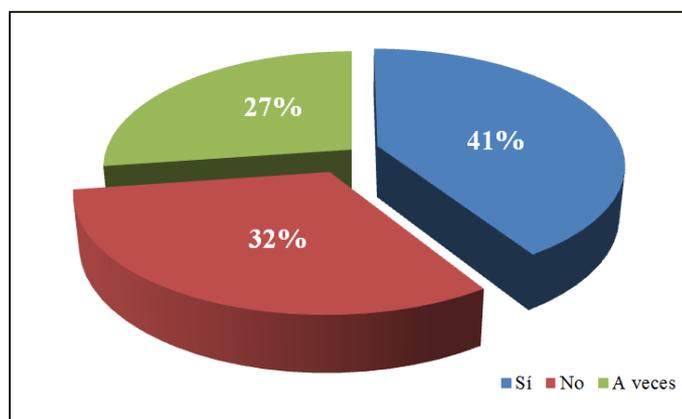


Gráfico 9. Nivel de cumplimiento del personal

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 9 que corresponde al 41% manifiestan que sí se realizan evaluaciones de desempeño para saber el nivel de cumplimiento del personal, 7 que son el 32% admiten que no, mientras 6 que es igual a 27% dicen que a veces.

Un importante grupo de trabajadores admite que no se realizan constantes evaluaciones de desempeño para saber el nivel de cumplimiento del personal, esto como un descuido por parte del nivel directivo, para conocer con datos reales y tomar iniciativas para motivar o incentivar al personal según sea el caso de manera más técnica y frecuente.

6. ¿La empresa le garantiza estabilidad laboral?

Cuadro 10. La empresa le garantiza estabilidad laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	14%
No	11	50%
A veces	8	36%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

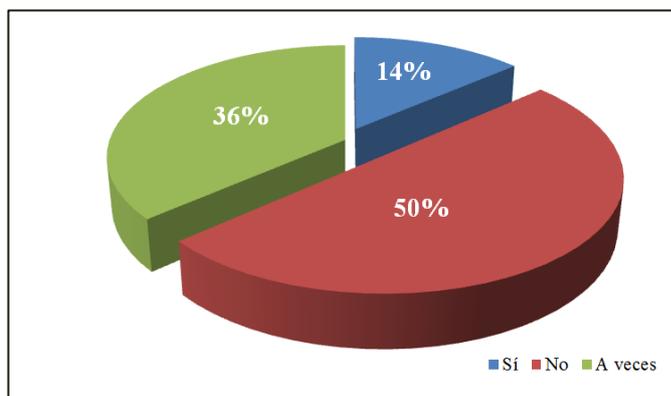


Gráfico 10. La empresa le garantiza estabilidad laboral

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 3 que corresponde al 14% manifiestan que la empresa sí les garantiza estabilidad laboral, 11 que son el 50% admiten que no, mientras 8 que es igual a 36% dice que a veces.

La mayoría de los trabajadores de la empresa MADERALT, siente que no está garantizada su estabilidad laboral, entre otros factores podría ser la misma inestabilidad económica del país, la escasa rigurosidad de las leyes al sancionar los despidos sin indemnizaciones y bajo la Ley y la misma corrupción con la que se manejan en muchas empresas.

7. ¿Debe hacer usted méritos para conservar su puesto?

Cuadro 11. Méritos para conservar el puesto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	59%
No	5	23%
A veces	4	18%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

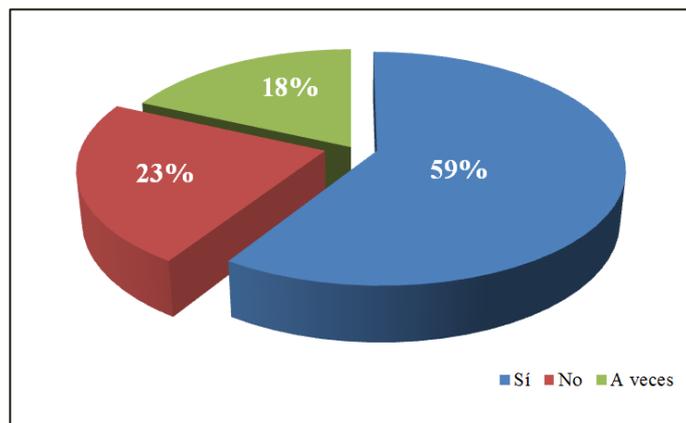


Gráfico 11. Méritos para conservar el puesto

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 13 que corresponde al 59% manifiestan que sí deben hacer méritos para conservar sus puestos, 5 que son el 23% admiten que no, mientras 4 que es igual a 18% dicen que a veces.

Los resultados de la encuesta demuestran que más de la mitad de trabajadores reconoce que sí deben hacer méritos para conservar sus puestos, lo cual visto de manera estratégica serviría para generar un espíritu de superación en el personal, sin embargo podría servir en muchos casos de pretexto para sancionar, multar o incluso despedir trabajadores.

8. ¿Conoce usted casos en que el personal quedó cesante sin tener la oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley?

Cuadro 12. Oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	32%
No	8	36%
A veces	7	32%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

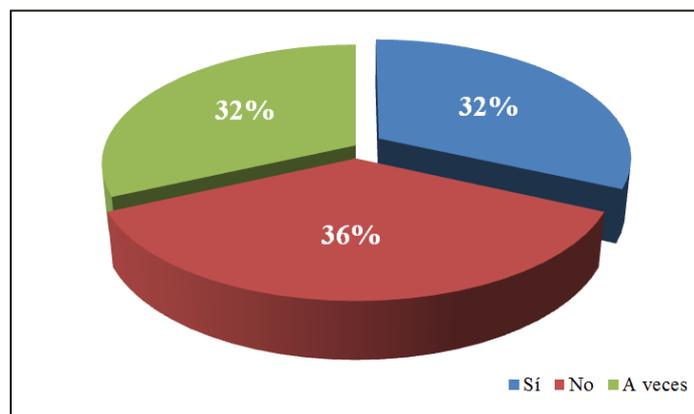


Gráfico 12. Oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 7 que corresponde al 32% manifiestan que sí conocen casos en que el personal quedó cesante sin tener la oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley, 8 que son el 36% admiten que no, mientras 7 que es igual a 32% dicen que a veces.

Hay un tono de mesura al responder si conocen casos en que el personal quedó cesante sin tener la oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley, pues en las tres alternativas hay una similitud en la cantidad de respuestas, de todos modos, se admita o no con toda claridad, si hay un porcentaje que aunque no es del todo importante reconocen que se han dado despidos de esta naturaleza.

9. ¿La empresa concede a sus trabajadores los beneficios sociales establecidos en el Código de Trabajo?

Cuadro 13. Beneficios sociales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	32%
No	1	4%
A veces	14	64%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

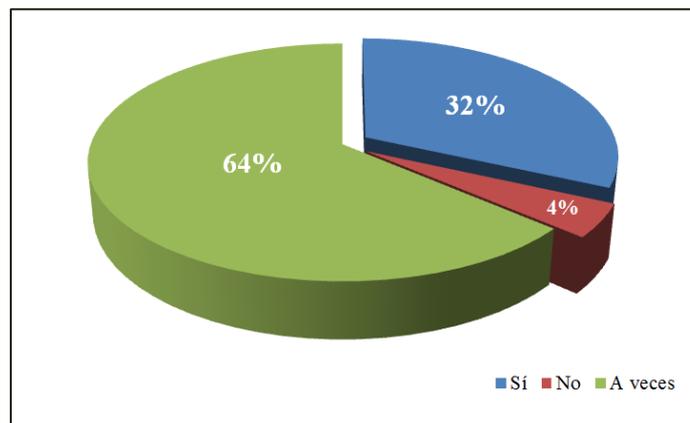


Gráfico 13. Beneficios sociales

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 7 que corresponde al 32% manifiestan que la empresa sí concede a sus trabajadores los beneficios sociales establecidos en el Código de Trabajo, 1 que es el 4% admiten que no, mientras 14 que es igual a 64% dice que a veces.

Existe una cierta inseguridad en la mayoría de los trabajadores de la empresa MADERALT, ya que no están del todo, convencidos que todo el personal goce de trabajar con todos los derechos y beneficios sociales que establece la Ley, pese a que su incumplimiento prevé sanciones rigurosas.

10. ¿De acuerdo a las nuevas reformas laborales, considera que estas políticas garantizarán mayor estabilidad laboral en la empresa?

Cuadro 14. Nuevas reformas laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	59%
No	2	9%
A veces	7	32%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

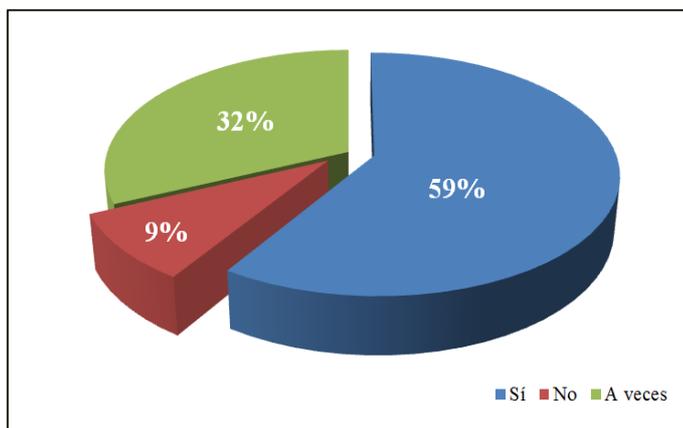


Gráfico 14. Nuevas reformas laborales

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados que representa a 22 trabajadores, 13 que corresponde al 59% manifiestan que de acuerdo a las nuevas reformas laborales, estas políticas sí garantizarán mayor estabilidad laboral en la empresa, 2 que son el 9% admiten que no, mientras 7 que es igual a 32% dice que a veces.

Es decir que los encuestados en su mayoría si confían en que de acuerdo a las nuevas reformas laborales, estas políticas sí garantizarán mayor estabilidad laboral en la empresa, de modo que asegure un futuro con un trabajo estable, tomando en cuenta que la ley es cada vez más rigurosa en cuanto a las responsabilidades de las empresas con sus trabajadores.

4.3 Verificación de Hipótesis

La Motivación incide en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT.

Variable Independiente

La Motivación

Variable Dependiente

La Estabilidad Laboral

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Modelo Lógico

H₀: La Motivación no incide en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT.

H₁: La Motivación incide en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT.

4.3.2 Selección de nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el nivel de $\alpha = 0.05$

Confiabilidad 95%

4.3.3 Descripción de la población

Se ha seleccionado a 22 trabajadores de la empresa MADERALT, que se ajusta a los parámetros de la presente investigación. Para lo cual, se ha trabajado con el total de la población, número que es perfecto porque es el objetivo indicado, a su vez, este universo tiene 5% de error muestral.

4.3.4 Especificación del estadístico

Se trata de un cuadrado de 3 columnas por 2 filas con la aplicación de la siguiente fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Cuadro 15. Preguntas

Nº	ASPECTOS
3	¿La empresa realiza actividades motivacionales?
6	¿La empresa le garantiza estabilidad laboral?

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

Fuente: Encuesta a Trabajadores

4.3.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad considerados de las 4 filas por 3 columnas.

$$gl=(c-1) (f-1)$$

$$gl=(3-1) (4-1)$$

$$gl=(2) (3)$$

$$gl= 6$$

Por lo tanto con 6 grados de libertad y con 5 nivel de significación en la tabla que $X^2_{\tau}=12.592$.

4.3.6 Recolección de datos y cálculos estadísticos

Cuadro 16. Frecuencias Observadas

Indicadores	Alternativas			Total
	Sí	No	A veces	
3. ¿La empresa realiza actividades motivacionales?	4	8	10	22
5. ¿Se realiza evaluaciones de desempeño para saber el nivel de cumplimiento del personal?	9	7	6	22
6. ¿La empresa le garantiza estabilidad laboral?	3	11	8	22
7. ¿Debe hacer usted méritos para conservar su puesto?	13	5	4	22
Total	29	31	28	88

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Cuadro 17. Frecuencias Esperadas

Indicadores	Alternativas			Total
	Sí	No	A veces	
3. ¿La empresa realiza actividades motivacionales?	7,25	7,75	7	22,00
5. ¿Se realiza evaluaciones de desempeño para saber el nivel de cumplimiento del personal?	7,25	7,75	7	22,00
6. ¿La empresa le garantiza estabilidad laboral?	7,25	7,75	7	22,00
7. ¿Debe hacer usted méritos para conservar su puesto?	7,25	7,75	7	22,00
Total	29,00	31,00	28,00	88,00

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

Fuente: Encuesta a Trabajadores

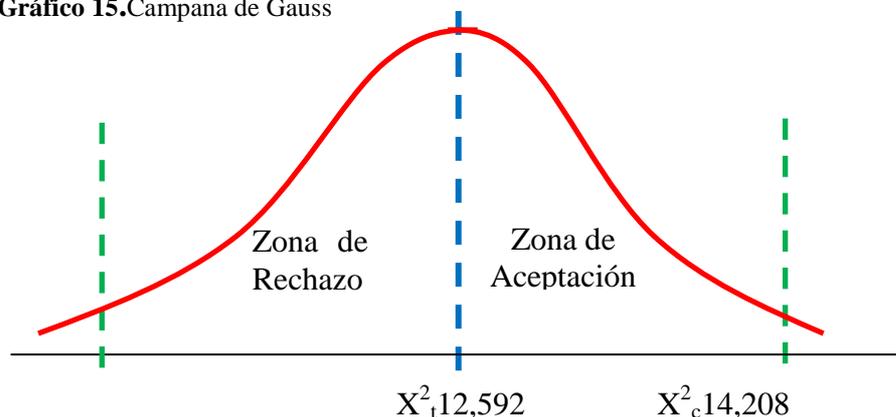
Cuadro 18: Cálculo de χ^2

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
4	7,250	-3,250	10,563	1,457
9	7,250	1,750	3,063	0,422
3	7,250	-4,250	18,063	2,491
13	7,250	5,750	33,063	4,560
8	7,750	0,250	0,063	0,008
7	7,750	-0,750	0,563	0,072
11	7,750	3,250	10,563	1,363
5	7,750	-2,750	7,563	0,975
10	7,00	3,00	9,000	1,286
6	7,00	-1,00	1,000	0,143
8	7,00	1,00	1,000	0,143
4	7,00	-3,00	9,000	1,286
χ^2				14,208

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Gráfico 15. Campana de Gauss



Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

4.3.7 Decisión

Con 6 grados de libertad y 5% de significancia, aplicando la prueba X^2 (Chi^2) se tiene que el valor a tabular es igual $X^2_t=12.592$; se ha calculado el valor de X^2 que alcanza a $X^2_c=14,208$; el cual es mayor, lo que implica que se rechaza la hipótesis nula; y se acepta la alterna que dice: La Motivación sí incide en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Una vez diagnosticada el nivel de motivación en los trabajadores de la empresa MADERALT, se evidenció que existe inconformidad con respecto a su trabajo en la mayoría de ellos, por lo tanto no realizan con entusiasmo sus tareas asignadas, pues no se sienten motivados para realizar sus actividades, además la empresa tampoco se ha preocupado por realizar eventos motivacionales para todo el personal, no existe una evaluación frecuente del desempeño por lo tanto no se ha valorado el nivel de cumplimiento del personal.
- La investigación de la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT, demostró que no está garantizada la misma, entre otros factores podría ser la misma inestabilidad económica del país, por lo tanto los trabajadores deben hacer méritos para conservar sus puestos, existen casos en que el personal quedó cesante sin tener la oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley, no todo el personal goza de trabajar con todos los derechos y beneficios sociales que establece la Ley, pese a que su incumplimiento prevé sanciones rigurosas.
- La problemática de la escasa motivación y la inestabilidad laboral es un problema que aún persiste en la empresa MADERALT, y los resultados de la misma siguen siendo preocupantes para la organización, por lo tanto hasta el momento, no se ha planteado ninguna alternativa de solución.

5.2 Recomendaciones

- Poner mayor énfasis en el recurso humano ya que es el eje primordial, es decir preocuparse que el trabajador mejore su desempeño por medio de capacitaciones, evaluaciones, establecimiento de objetivos, la adecuación y el ambiente de trabajo, lo que servirá para aumentar el rendimiento, innovando los incentivos tanto morales como económicos para que el personal note que la empresa busca satisfacer sus necesidades y además concientizar al personal de la importancia que tiene su puesto de trabajo para cumplir con los objetivos de la empresa.
- Analizar el sistema de remuneraciones que sea equitativo y justo en todas las áreas de trabajo y garantizar la estabilidad laboral, fomentando la confianza necesaria para que puedan tomar las decisiones dentro de su área de trabajo desarrollando también, actividades de socialización entre el personal para con esto disminuir los roces que existan en la empresa y mejorar el ambiente laboral.
- Considerar el coaching empresarial como alternativa de solución para elevar la motivación y mejorar la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: Guía para un Programa de Coaching empresarial para elevar la motivación y mejorar la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato.

Empresa: Empresa MADERALT

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Santa Rosa a 400 metros de la Escuela César Silva

Teléfonos: (593) 03 2754004

E – mail: gerencia@maderalt.com

6.2 Antecedentes

La investigación demostró que los trabajadores de la empresa MADERALT, no están totalmente motivados y existe inconformidad con respecto a su trabajo, por lo tanto no están realizando con entusiasmo sus tareas, la empresa tampoco se ha preocupado por realizar eventos motivacionales evaluaciones frecuentes del desempeño, por lo tanto no se ha valorado el nivel de cumplimiento de objetivos del personal, sumado a todo esto la empresa no garantiza su estabilidad laboral, siendo la alta rotación un serio problema para la compañía, al igual los trabajadores deben hacer méritos para conservar sus puestos, existen casos en que el personal quedó cesante sin tener la oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley y finalmente, no todo el personal goza de trabajar con todos los

derechos y beneficios sociales que establece la Ley, pese a que su incumplimiento prevé sanciones rigurosas.

6.3 Justificación

La presente propuesta es **importante** porque busca usar un programa de coaching empresarial, que será muy útil para mejorar la Motivación y la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT.

Es de **interés** para lograr promover el trabajo en equipo ya que ello implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la intervención de todos los integrantes, de modo que cada persona descubra que su contribución es necesaria para lograr los objetivos planteados por la empresa.

El **impacto** radica en dar mayor énfasis a la práctica de valores, como la responsabilidad, la previsión, pues estos son parte de la formación que se llevará para toda la vida y son los pilares sobre los que se basa la unidad en la empresa, para obtener buenos resultados.

Es **novedosa** porque no hay iniciativas de ninguna actividad para generar estrategias de motivación que conlleven a mejorar el entorno laboral, asegurando un ambiente motivador en toda la empresa.

Los **beneficiarios** son en primer término los trabajadores de la empresa MADERALT, pero además se benefician de la presente propuesta la misma empresa, directivos y finalmente los clientes actuales y potenciales.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Elevar el nivel de motivación empresarial orientado a disminuir la inestabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Planificar la guía del programa de Coaching empresarial para elevar la motivación y mejorar la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato.
- Ejecutar lo establecido en la guía del programa de Coaching empresarial para elevar la motivación y mejorar la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato.
- Evaluar los resultados de la guía del programa de Coaching empresarial para elevar la motivación y mejorar la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato.

6.5 Análisis de factibilidad

Este trabajo de investigación se considera factible porque beneficiará a los los trabajadores de la empresa MADERALT. Además estas estrategias pueden ser socializadas en toda la empresa o en otras instituciones, de esta manera se convertirán en un proyecto factible e incluso de vinculación social ya que se puede aplicar a la comunidad en general.

Política: La propuesta es factible políticamente por cuanto la empresa tiene acceso a capacitar a su personal brindándole mejores condiciones de llevar adelante su desempeño laboral.

Sociocultural: Radica en el hecho de que la empresa en general demanda tener cada vez trabajadores más capacitados por cuanto aquello tiene una influencia directa en los resultados.

Organizacional: La empresa cuenta con un esquema organizacional adecuado para implementar las estrategias, facilitando tanto las instalaciones físicas, la logística necesaria y la concurrencia de los trabajadores.

Equidad de género: La factibilidad en lo relacionado a la equidad de género es evidente por cuanto la capacitación beneficiará tanto a caballeros como a damas.

Económico financiera: La propuesta tiene factibilidad económico financiero por cuanto el presupuesto necesario para su aplicación correrá por cuenta de la investigadora, con el apoyo de la empresa.

Tecnológica: Desde el punto de vista tecnológico es factible ya que se dispone de los recursos técnicos y científicos suficientes, para llevar a cabo la presente propuesta, así como los conocimientos necesarios para ser plasmados y aplicados.

6.6 Fundamentación Científica - Técnica

La Motivación

Puede decirse que la motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

Se distinguen tres elementos importantes y que van unidos entre sí:

- El objeto que se pretende alcanzar (estímulo).
- La pulsión o energía básica (respuesta).
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta. (Rodríguez, 2007, pág. 45)

Para obtener un alto desempeño en el mundo laboral la motivación está directamente relacionada con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La sinergia motivacional

Expone que la motivación humana no se puede percibir como una relación lineal entre causa – efecto, sino que el motivo que inicia, mantiene y dirige la acción de una persona hacia determinado objetivo, está relacionado con múltiples causas de naturaleza inespecífica y analógica. Por tanto en la dinámica motivacional humana se considera que prima un sistema de causas, que constituye un potencial sólido para producir un sistema de efectos. (Londoño, 1996 , pág. 124)

De esta forma, la motivación opera como un sistema de fuerzas multidireccionales que se correlacionan con varios componentes, en el cual la potencia, intensidad y dirección de la fuerza motivacional no pueden concebirse linealmente, ya que la

motivación no actúa con un movimiento uniforme, sino que se presenta fluctuación de motivado a desmotivado, o de satisfecho a insatisfecho.

Estabilidad Laboral

Se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa. Es también el derecho del trabajador a conservar su puesto de empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada. (Gómez, Balkin, & Cardy, 1998, pág. 65)

En el principio de la estabilidad se trata de admitir como verdad inconcusa que el empleador no debe tener ejercicio tan libre para despedir y que el trabajador es titular del derecho a un mínimo de condiciones de vida estable. Este derecho tiene por finalidades lo siguiente: otorgar el carácter de permanencia a la relación de trabajo, proteger al trabajador contra los despidos arbitrarios, proporcionarle al trabajador mejores garantías para defender otros derechos, protegerlo contra la inseguridad de sus ingresos, etc.

Clases o formas de estabilidad

Por la naturaleza

Para Mario de la Cueva, en la estabilidad absoluta la facultad de disolver la relación laboral es posible sólo por causa justificada que debe ser probada; mientras que en la estabilidad relativa se permite al patrono en grados variables, disolver la relación de trabajo con un voto unilateral a cambio de indemnización.

Estabilidad Absoluta

Se denomina como "perdurabilidad", y la define como la posesión o posición vitalicia del empleo hasta la jubilación o retiro por parte del trabajador de su cargo o función laboral.

Distinguimos:

1. Estabilidad Absoluta Flexible. Admite el despido mediante justa causa, así como en caso de no probarse la reposición o pago de la indemnización, lo decide la autoridad.

2. Estabilidad Absoluta Rígida. Admite como causales de despido, sólo la determinada por Ley; admite la reposición o indemnización a elección del trabajador, en el caso de no haberse probado la causal que lo motivó. (Rodríguez J. , 2008, pág. 67)

Encontramos que el derecho a la estabilidad laboral a favor del trabajador, constituye una garantía de la conservación del empleo, por supuesto hay

estabilidad absoluta cuando el trabajador no puede perder el empleo por ninguna causa; el contrato puede sólo disolverse si se acreditan las causales indicadas en la ley: de lo contrario la elección que al efecto toma el empleador

Coaching

Procede del verbo inglés to coach, «entrenar» es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Podemos entender como Coaching Empresarial a la asesoría orientada a promover y estimular el desarrollo y realización personal de un individuo y organización, el objetivo principal es el manejo, prevención y superación de conflictos mediante un proceso interactivo. (Wikipedia, 2015)

En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

Proceso de coaching

El desarrollo del proceso sigue básicamente de los siguientes 5 pasos:

Observar. La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.

Toma de conciencia. La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección.

Determinación de objetivos. Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.

Actuar. Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo.

Medir. En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. (Wikipedia, 2015)

De acuerdo a este proceso el entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad. El entrenador acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

6.7 Metodología o Modelo Operativo

Cuadro 19. Modelo operativo

Fase	Meta	Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Tiempo
Socialización	Socializar con los directivos de la empresa MADERALT la necesidad de disponer de un programa de Coaching empresarial para elevar la motivación y mejorar la estabilidad laboral de los trabajadores.	Charlas para exponer y lograr la sensibilización de desarrollar la propuesta	Hojas Computadora Infocus Diapositivas Libretas de apuntes Esferográficos Impresora	\$80	Investigadora Directivos	2015-03-16 2 horas
Planificación	Planificar el programa de coaching que se utilizarán	Seleccionar cuidadosamente las actividades y organizarlas		\$180	Investigadora	2015-03-21 10 horas
Ejecución	Ejecutar y cumplir lo establecido en la propuesta con los trabajadores	Uso y aplicación de las estrategias con los trabajadores		\$120	Directivos	2015-04-08 1 día
Evaluación	Evaluar a través de instrumentos de evaluación.	Evaluación de acciones.	Fichas de observación	\$76,50	Investigadora	2015-04-09

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

6.8 Desarrollo de la propuesta

GUIA PARA UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

*Para elevar la Motivación y mejorar la
Estabilidad Laboral en los trabajadores de la
empresa MADERALT de la ciudad de Ambato*



Autora: Ana Naranjo

Ambato – Ecuador

2015

ÍNDICE

Portada	
Introducción a la Guía.	
Fase I: Conformación y Capacitación del Equipo Gerencial por parte del Coaching para la empresa MADERALT	
1.1. Conformación del Equipo	
1.2. Capacitación del Equipo Gerencial	
1.3. Perfil Profesional del Coach.	
1.4. Carta de Compromiso Ético del Equipo de Coaching y personal de la Empresa MADERALT.	
Fase II: Aplicación de la Guía del Coaching para la empresa MADERALT	
Etapa 1: Diagnóstico de las Necesidades de Coaching.	
2.1. Reunión Exploratoria.	
2.2. Análisis y Estudio de Valores Personales	
2.3. Discusión Preliminar	
Etapa 2: Desarrollo del Coaching.	
2.4. Sesiones de Coaching.	
2.5. Redefiniendo Valores	
2.6. Estableciendo mi Reto Inicial.	
2.7. Definiendo mi Carta de Compromiso.	
2.8. Conociendo Mis Posibilidades.	
2.9. Conociendo Mi Iniciativa.	
2.10. Entendiendo Mis Limitantes a Superar	
2.11. Mi Plan de Acción	
Etapa 3: Evaluación del Coaching	
2.12. Registro de Sesiones de Coaching	
2.13. Evaluación en Conjunto sobre los Resultados del Coaching.	
2.14. Recomendaciones Generales Para el Coach	

Fase I: Conformación y Capacitación del Equipo Gerencial por parte del Coaching para la empresa MADERALT

1.1. Conformación del Equipo

El equipo de Coaching deberá integrarse por todas las personas que tengan cargos de dirección administrativa en la empresa, será un equipo democrático y participativo, se debe reconocer la capacidad de debate y sana discusión para la toma de decisiones. El equipo se deberá integrar con:

- Gerente
- Jefes departamentales
- Personal operativo

1.2. Capacitación del Equipo Gerencial.

El equipo Gerencial de la empresa MADERALT, deberá ser formado en la disciplina por un Coach Profesional que garantice que se conviertan en Coach para sus sub alternos, para ello deberá seguirse el siguiente plan de capacitación:

3 Meses de Capacitación por un Coach Profesional, esta capacitación debe formarles en:

- Coaching.
- Empowerment.
- Inteligencia Emocional.
- Como Ser Coach Para Otros
- Trabajo en Equipo.
- Enseñando para Aprender

1 mes de capacitación en:

- Técnicas de Negociación.
- Estudio del Lenguaje Corporal.
- Programación Neuro Lingüística (PNL)

Al final obtendrán todas las herramientas para difundir la filosofía del Coaching en la empresa MADERALT

1.3. Perfil profesional del Coach

Descripción del Cargo	Área	Matriz
Requisitos de calificación	Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el progreso integral del cliente, valiéndose de las estrategias del Coaching a fin de generar en ellos nuevas creencias potenciadoras que los sitúen en una perspectiva más amplia de su realidad y les ofrezcan herramientas eficaces para favorecer el cambio.
	Educación:	<ul style="list-style-type: none"> • Titulado en Administración y Dirección de Empresas. • Postgrado en Coaching Ejecutivo y Personal.
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Como crear y mantener relaciones de coaching. • Dificultades y retos en los procesos de coaching empresarial. • Metodologías de evaluación y diagnóstico en el coaching empresarial. • Cómo facilitar procesos de desarrollo y transformación personal. • Cómo acabar los procesos de coaching.
	Experiencia :	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia senior en consejo psicológico y asesoría personal. • Experiencia en manejo de grupos.
	Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Equilibrio y madurez • Asertividad • Intuición • Comunicación • Capacidad de análisis y síntesis • Tenacidad
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las técnicas interpersonales y de comunicación. • Motivador y mentor de carrera • Saber equilibrar la vida profesional y la vida privada. • Incrementar la productividad. • Manejo de conflictos internos y/o de jerarquía. • Desarrollo de las habilidades a los colaboradores. • Mejorar el servicio al cliente. • Manejo de grupos de trabajo • Entrenador de equipo. 	

1.4. Carta de Compromiso Ético del Equipo del Coaching y los sub alternos.

El Equipo de Coaching debe comprender el papel que ejercerán en la Compañía, así mismo deben asumir un compromiso ético que abarque todos los aspectos del trabajo que van a realizar en beneficio de la empresa, los sub alternos deberán entender también la responsabilidad de participar en un Programa de Coaching

Carta de compromiso Ético para el equipo de Coaching

Conducta Profesional en General Como Coach:

- 1) Me conduciré de tal manera que refleje positivamente la profesión de Coaching y me abstendré de conducirme o hacer declaraciones que puedan impactar negativamente el entendimiento o la aceptación del Coaching como una profesión.
- 2) No haré ninguna declaración pública, estando consciente, que no sea verdadera o se malinterprete, o reclamos genere reclamos relacionados con la profesión de Coaching.
- 3) Respetaré diferentes acercamientos hacia el Coaching.
- 4) Honraré los esfuerzos y contribuciones de otros y no los tomaré como propios.
- 5) Tendré cuidado de cualquier asunto que pueda llevar potencialmente a un mal uso de mi influencia al reconocer la naturaleza del Coaching y la manera en que podría afectar la vida de los demás.
- 6) En todo momento trataré de reconocer asuntos personales que puedan perjudicar, crear conflicto o interferir mi desarrollo como Coach o mis relaciones profesionales.
- 7) Cuando los hechos y las circunstancias lo necesiten, buscaré rápidamente asistencia profesional y determinaré las acciones a tomar, incluyendo si es apropiado suspender o terminar mi(s) relación(es) de Coaching.
- 8) Me conduciré y reportaré mi investigación con competencia, honestidad y dentro de estándares científicos reconocidos. Mi investigación llevará la aprobación o consentimiento necesarios de aquellos que estén involucrados, y con un acercamiento que protegerá razonablemente a los participantes de cualquier daño potencial.
- 9) Crearé, mantendré, guardaré y organizaré todos los registros hechos en relación con la práctica de Coaching de manera que promueva la confidencialidad y obedezca cualquier ley aplicable.

Promesa Formal de Ética

Como Coach, conozco y estoy de acuerdo en honrar mis obligaciones éticas, de mis sub alternos de Coaching, colegas y al público en general. Prometo formalmente acatar este Código de Ética, de tratar a la gente con dignidad, como ser independiente, como ser humano único y modelar esos estándares con aquellos a los que les dé Coaching. Si violo esta promesa formal de Ética o cualquier parte del Código de Ética estoy de acuerdo en que pueda considerárseme responsable por hacerlo y a tomar las medidas administrativas o disciplinarias pertinentes.

Director de Talento Humano

Coach Profesional

Carta de compromiso para el personal de la Empresa MADERALT

Conducta Personal con el equipo de Coaching

- 1) Me aseguraré que mi coach entienda, antes de o durante la primera sesión mi objetivo sobre el aprendizaje de Coaching.
- 2) No engañaré intencionalmente, o haré aseveraciones falsas, sobre lo que mi Coach necesite saber de mí.
- 3) No daré información o consejos a mis compañeros, que yo sepa o crea que pudiera ser ambigua o confusa.
- 4) No me involucraré sexualmente con ninguno integrante del equipo de Coaching.
- 5) Respetaré el derecho del Coach para terminar la relación de Coaching en cualquier punto durante el proceso.
- 6) Estaré alerta de los indicadores de que el Coach ya no esté beneficiando mi aprendizaje.
- 7) Si creo que al Coach le hace falta más dinamismo en sus participaciones, seré directo para que haga el cambio correspondiente.
- 8) Tomaré todos los pasos razonables para notificar a las autoridades apropiadas en el caso de que el Coach demuestre una intención de dañar a mis compañeros.
- 9) Respetaré la confidencialidad de la información de mi Coach, excepto cuando él me lo autorice o si fuera solicitado por la Ley.
- 10) Buscaré evitar conflictos entre mis intereses y los de mi Coach
- 11) Cualquier conflicto de intereses actual, o si surgiera algo que lo pudiera crear, lo discutiría abiertamente con mi Coach para saber cómo manejarlo de manera en que sirva para mejorar las relaciones interpersonales.
- 12) Sólo haré intercambio de servicios, bienes u otra remuneración que no sea económica cuando esto no dañe la relación de Coaching.

Puntos Generales

- 1) Asistir en forma responsable, permanente y completa al Programa de Coaching, para el cual he sido convocado, respetando lo establecido en los horarios.
- 2) Aceptar y cumplir las instrucciones del Profesional, establecidas por el Programa de Coaching.

Para constancia de lo antes dicho firman las partes:

Director de Talento Humano

Colaborador

Fase II: Aplicación de la Guía del Coaching para la empresa MADERALT

Etapa 1: Diagnóstico de las Necesidades de Coaching.

2.1. Reunión Exploratoria.

Como primer paso de la fase inicial se deberá llevar a cabo una reunión preliminar entre el Coach y el sub alterno, para conocer cuáles son las expectativas del empleado y dar a entender la metodología del servicio de apoyo en Coaching que se le brindará.

Para tal efecto se deberá utilizar la siguiente guía exploratoria:

GUIA DE DIAGNOSTICO PERSONAL Y PROFESIONAL

Con el objetivo de conocer un poco más de su historia, le agradeceré mucho el contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles han sido los logros más significativos de su vida hasta este momento?
2. ¿Cuáles han sido los obstáculos más grandes que ha tenido que vencer?
3. ¿Cuán fuertes/poderosos/ sanos han sido sus pasados “role models” a nivel personal e institucional?
4. ¿Cómo y cuándo tuvo un fracaso, y cómo eso afectó la marea en que usted piensa y actúa hoy?
5. ¿Cómo han cambiado sus actitudes acerca de la gente y la vida durante los últimos 10 años?
6. ¿Qué lo ha hecho más exitoso o poderoso y en qué áreas?
7. ¿Cómo se considera usted? ¿Orientado al presente, pasado o al futuro?
8. ¿Qué debería conocer yo sobre su historia profesional?
9. ¿Qué debería conocer yo sobre su historia familiar?
10. ¿Cuáles son sus mayores retos que tiene que enfrentar?
11. ¿Cuáles son sus principales motivantes?
12. ¿Cuáles son sus mayores temores?

Observaciones: _____

2.2. Análisis y Estudio de Valores Profesionales.

Debe hacerse un estudio acerca de los valores y la importancia de ellos para el personal en formación, el Coach debe ser objetivo y dejar fluir naturalmente las ideas del sub alterno.

Objetivo

Despejar las principales interrogantes de nuestra existencia, y que medios nos pueden conducir al logro de nuestros objetivos fundamentales, entendiendo que nuestros valores siempre están influidos por nuestras motivaciones y necesidades.

Valores	Importancia: ¿Cuáles son los 10 Valores más Importantes para usted) 1= el más importante	
Aprendizaje/Capacitación		
Armonía		
Autonomía/ Independencia		
Balance		
Calidad		
Cambio		
Competencia		
Compromiso		
Confianza		
Contribución		
Coraje		
Creatividad/ Innovación		
Crecimiento		
Efectividad		
Eficiencia		
Empowerment		
Equidad		
Ética		
Excelencia		
Éxito/ Logros/ Triunfos		
Honestidad		
Lealtad		
Libertad		
Orden		
Pasión		
Perfección		
Reconocimiento		
Responsable		
Resultados		
Satisfacción del Cliente		
Seguridad		
Ser conocido/ Autoexpresión		
Servicio		
Trabajo en equipo		

Fuente: (Quintanilla & Ulloa, 2007)

2.3. Discusión Preliminar.

En este punto se debe hacer una breve discusión encaminada a superar temores respecto a la visión que el recurso humano en formación tenga del proceso de Coaching, se debe utilizar la siguiente guía, no obstante verbalmente se deben contestar con tranquilidad todas las interrogantes que surjan.

<u>GUIA DE PREGUNTAS</u>	
Expectativas sobre el proceso de coaching	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
Comentarios para el Coach.	

Etapa 2: Desarrollo del Coaching.

2.4. Sesiones de Coaching.

El Coaching se fundamenta principalmente en los cambios en el Recurso en Formación que se generan a través de la inspiración que genera el Coach por medio de las sesiones de Coaching, se deben realizar por lo menos dos sesiones por semana para lograr avances significativos.

Es necesario tener un guion de conversación ya que permite:

- Acelerar el aprendizaje
- Tener confianza
- Enfocar

- Tener conversaciones que valen la pena
- Modelo

Herramientas Esenciales (Situación Presente)

- El Rapport
- La Escucha
- La Pregunta
- El Feedback

Pasos de la Sesión de Coaching.

- Asunto
- Objetivo
- Realidad
- Opciones
- Compromiso
- Meta

a) ELASUNTO

¿Qué es? Se debe definir el evento o situación que se va a tratar, recuerde debe ser el empleado quien de las pautas.

Recomendaciones:

- Sin entrar en los detalles, es necesario saber en qué asunto te moverás.
- Tu intención es entender de qué quiere hablar tu interlocutor y qué grado de importancia o significado emocional tiene ese asunto para él/ella.
- Recuerda: El Coach “Sigue la agenda del cliente”.
- Es un paso importante porque te permite centrar la sesión en un tema específico.

Preguntas.

- ¿De qué te gustaría hablar?
- ¿Me puedes contar un poco más acerca de este tema que nos puede interesar?

- ¿Cuál es el problema que quiere solucionar?
- ¿Cuál es la oportunidad que quieres aprovechar?
- ¿Qué quieres cambiar en esta situación?

Entonces, muy concretamente, ¿Cuál es el asunto de nuestra conversación?

b) EL OBJETIVO:

¿Qué es? Es necesario definir el o los objetivos de la sesión, hay que recordar que el Coach es orientador consciente, por lo que el papel de acción directa recae sobre el Recurso en Formación.

Recomendaciones:

- Es el paso más crítico
- Buscar el ¿para qué? de la conversación
- Ayudar a tu interlocutor a verbalizar el resultado deseado
- ¿Qué necesita ocurrir en esta conversación para que él/ella pueda decir que le ha sido útil?
- Sin este paso en la conversación no podrás “medir” e éxito de la sesión
- Identificar y acordar con claridad un o unos resultado(s) alcanzable(s) dentro de los límites de la sesión

Preguntas.

- Concretamente, y con respecto al asunto previamente definido, ¿Qué quieres sacar de esta sesión?
- ¿Cómo te puedo ayudar yo en eso?
- ¿Qué resultado(s) específico(s) y medible(s) quieres que te de esta sesión de Coaching
- ¿Qué quieres alcanzar en esta sesión?

c) LA REALIDAD:

¿Qué es? Se debe colaborar para que el empleado entienda, asimile, describa y supere su situación actual.

Recomendaciones:

- Entender con precisión la situación actual (la realidad) de tu interlocutor con respecto al asunto
- Procura entender bien lo que le pasa –sin arreglar, dar consejos, analizar, solucionar o ser el experto
- Mientras tú vas preguntando, escuchando y entendiendo, tu interlocutor también entiende
- “Medir la distancia” que separa la situación presente de la meta

Preguntas.

- ¿Cómo describes tu situación presente?
- ¿Qué está pasando para ti en este momento?
- ¿Me puedes decir más?
- ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ¿Cuándo se manifiesta más? ¿Menos?
- ¿Qué es lo que ya funciona?

d) LAS OPCIONES:

¿Qué es? Ayude a que de forma natural fluyan las opciones o caminos de acción que se puedan seguir, deje que el empleado tome las riendas y colabore a que se libere de prejuicios para dar sus ideas, escuche atento sin juzgar.

Recomendaciones:

- Orientar hacia opciones y posibilidades para acercarse al futuro deseado
- Haz que las posibilidades fluyan, sin juzgarlas
- Ponerse en una situación de “tormenta de ideas”
- Ayudar a tu interlocutor a tomar conciencia de las numerosas posibilidades que pueden existir
- Puedes compartir las sugerencias u opciones que ves tú, pero sólo cuando realmente no se le ocurre nada más a tu interlocutor.

Preguntas

- ¿Qué es lo que has intentado ya?
- ¿Qué no has intentado todavía?
- ¿Qué funcionó?
- ¿Qué otras posibilidades existen?
- ¿Cuál de ellas podría funcionar mejor?
- ¿Qué puedes hacer de manera diferente?
- ¿Qué más se te ocurre?
- En tu experiencia, ¿Qué funciona bien para los demás?

e) **EL COMPROMISO:**

¿Qué es? Debe asesorar al empleado para que de las ideas propuestas elija la más viable, luego apóyelo en la creación de un plan de acción.

Recomendaciones:

- Ayuda al otro a seleccionar las opciones más adecuadas y –a partir de ahí– guiar un plan de acción
- Mientras él/ella se compromete hacia la acción puedes:
- Introducir estándares más elevados
- Asegurarse que existe un verdadero compromiso hacia la acción
- Acentuar su apoyo
- Establecer próximos pasos
- Explorar obstáculos y maneras de superarlos

Preguntas

- ¿Qué vas a hacer?
- Entonces, ¿tu plan de acción es....? (dejar que el interlocutor complete la frase)
- ¿Cuál es el paso más importante/urgente?
- ¿De qué manera contribuirían estas acciones a lograr tu meta?

- ¿Cómo puedo yo mantenerme en estado de responsabilidad ante tus compromisos?
- ¿Qué barreras prevés o ya conoces?
- ¿Qué te frena? ¿Qué necesitas superar?
- ¿Qué has sacado de esta conversación? ¿Qué te llevas?

2.5. Redefiniendo Valores.

Una vez entrando de lleno al desarrollo del Coaching, es necesario que por sí mismo el Recurso Humano en formación, redefina sus valores y los categorice en la medida de cuales le fortalecen al camino de la excelencia.

Recomendación

Los valores pueden ser dependientes de un contexto; por ejemplo, lo que la gente valora de las relaciones puede no ser igual a lo que valoren en su vida profesional.

Una buena manera de evocar los valores organizacionales, se lo puede hacer mediante la utilización de las siguientes preguntas, a lo cual los trabajadores deberán responder con una sola palabra, para entender su significado

Guía de preguntas

¿Esta institución es? Ejemplo.- COMPROMISO

¿El trabajar en esta organización es? Ejemplo.- CRECIMIENTO

¿El ser promovido en esta organización es...? Ejemplo.- RECONOCIMIENTO

¿Nuestra área de negocios es...? Ejemplo.- CONFIANZA

2.6. Estableciendo Mi Reto Inicial

Después del estudio de los valores es necesario que se definan los Retos Iniciales, estos servirán de inspiración tanto para el recurso humano en formación, deberá el empleado elaborarlos sin ninguna presión ni limitante.

<i>Hoja de retos</i>	
<i>Área laboral es:</i> _____ _____	_____ Lo quiero Lograr en _____ tiempo.
<i>Área personal es:</i> _____ _____	_____ Lo quiero Lograr en _____ tiempo.
<i>Área para la vida es:</i> _____ _____	_____ Lo quiero Lograr en _____ tiempo.

2.7. Definiendo Mi Carta de Compromisos

Para alcanzar y cumplir los retos propuestos es necesario que el empleado por si mismo defina los compromisos que adquirirá en el tiempo para tal efecto. El Coach debe alentar y orientar al empleado para que los defina con claridad y que comprenda que puede alcanzarlos.

<i>Carta de Compromisos</i>		
Área 1	Compromisos	Fechas
_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Área 1	Compromisos	Fechas
_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Área 1	Compromisos	Fechas
_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____

2.8. Conociendo Mis Posibilidades.

Una vez llegado a este punto, debe existir mutua confianza entre el Coach y los empleados para que puedan pasar a estudiar factores internos como la superación de las propias posibilidades del empleado.

Guía de Preguntas

1.- Si tuvieras todo el dinero que necesitas, ¿Dónde y cómo vivirías?

2.- Si tuvieras las respuestas a tus problemas, ¿Cuánto tiempo te tomaría resolverlos?

3.- ¿Tienes clara tu visión personal o profesional?

4.- Si es así, ¿Cuál es?

6.- En una escala de 1 al 10, con diez como máximo, ¿Cómo calificarías tu vida en este momento?

7.- Usando la misma escala anterior, ¿Cuál sería tu mayor anhelo en este momento?

8.- ¿Cuál es un sueño o una meta que has dado por perdido?

9.- ¿Qué meta o parte de tu vida has dejado atrás porque ya “no es tiempo”?

10.- ¿Qué oportunidad en tu vida personal/ profesional estas esperando que se presente?

2.9. Conociendo mi Iniciativa.

Debe ayudarle al empleado a que conozca y supere sus niveles de iniciativa, debe brindar asesoría y apoyo permanente. Limítese a apoyar no incida directamente en las respuestas y/o apreciaciones del recurso en formación.

CUESTIONARIO

A continuación, te presentamos un cuestionario para que puedas analizar tu potencial empresarial.

A = SI/ EN TOTAL ACUERDO

B= BASTANTE/ A MENUDO

C= ALGO/ ALGUNA VEZ

D= NO/ EN ABSOLUTO

- | | |
|--|---------|
| 1. ¿Te consideras una persona adaptable a los cambios? | A B C D |
| 2. ¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades? | A B C D |
| 3. ¿Es importante para ti disponer de autonomía en el trabajo? | A B C D |
| 4. ¿Tienes facilidad de comunicación? | A B C D |
| 5. ¿Te consideras creativo? | A B C D |
| 6. ¿Afrontas los problemas con optimismo? | A B C D |
| 7. ¿Tomas la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas? | A B C D |
| 8. ¿Tienes predisposición para asumir riesgos? | A B C D |
| 9. ¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos? | A B C D |
| 10. ¿Arriesgarías recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial? | A B C D |
| 11. ¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás? | A B C D |
| 12. ¿Sabes trabajar en equipo? | A B C D |
| 13. ¿Sabes administrar tus recursos económicos? | A B C D |
| 14. ¿Tienes facilidad para negociar con éxito? | A B C D |
| 15. ¿Planificas de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto? | A B C D |
| 16. ¿Te planteas los temas con visión de futuro? | A B C D |
| 17. ¿Cumples los plazos que te fijas para realizar un trabajo? | A B C D |
| 18. ¿Sientes motivación por conseguir objetivos? | A B C D |
| 19. ¿Te consideras profesionalmente bueno en aquello que sabes hacer? | A B C D |
| 20. ¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda? | A B C D |

Puntuaciones:

Asigna a cada respuesta **A** 4 puntos,

A cada respuesta **B** 3 puntos,

A cada **C** 2 puntos,

A cada **D** 1 punto.

60 o más puntos: Sin duda dispones de un gran potencial y tu perfil se asemeja bastante al del emprendedor que hemos estado viendo, ello no quiere decir que ya tengas asegurado el éxito pero sin duda a nivel personal partes de una buena base. Continúa trabajando.

De 30 a 59 puntos: En principio reúnes bastante de las características adecuadas para ser un buen emprendedor. No obstante hay ciertos puntos en los que distas un poco de serlo. Deberías analizar tus puntos débiles y marcarte una serie de acciones concretas para mejorarlos en un plazo determinado de tiempo.

Menos de 30 puntos: Aunque en tu perfil hay alguno de los caracteres de un emprendedor, en la mayoría de aspectos o te asalta la duda o te sientes inseguro. Intenta analizar las razones de todo eso y procura adquirir hábitos emprendedores si realmente lo que quieres es llevar adelante tu propio camino.

(Quintanilla & Ulloa, 2007)

2.10. Entendiendo mis Limitantes a Superar.

Este es un punto clave, debe ayudar al empleado a descubrir y superar todas sus limitantes internas, hágale entender que si la oruga no deja el capullo, no conocerá el horizonte.

EJERCICIO PRÁCTICO

1.- Detección y observación de la creencia

Observa tu forma de expresarte mediante las siguientes preguntas:

- Creo que.....? ESTE NO ES BUEN TIEMPO
- Me temo que.....? NO VOY A PODER
- Confío en que.....? ASI SUCEDA
- Tengo fe en que.....? TODO SE VA ARREGLAR

2.- Cambiar la creencia

1. Escoge una creencia negativa limitadora. ¿Es una creencia recibida de otras personas o tuya propia?
2. ¿Cuál es la intención positiva de esa creencia? (todo comportamiento encierra una intención positiva)
3. ¿Cómo puede mejorar mi vida aplicando la creencia positiva?
4. ¿Cómo podría empeorar mi vida por esa nueva creencia?
5. ¿Qué es lo mejor que te puede pasar si continúas con la vieja creencia?
6. ¿Qué es lo mejor que te puede pasar con la creencia positiva?

3.- Consolidación de la creencia

Se recomienda consolidar la creencia de dos formas:

- Repetición de afirmaciones sobre la nueva creencia. Es una buena fórmula de reprogramar el cerebro
- Entrenamiento de la creencia a través de los comportamientos, conductas y lenguaje que estén asociados a la misma

2.11. Mi Plan de Acción.

Una vez realizado todos los aspectos anteriores el Coach deberá trabajar para que el empleado realice su propio plan de acción.

Es importante tener en cuenta los siguientes puntos para el plan de acción:

- Gestionar el flujo de la conversación
- Fijar Objetivos
- Inteligencia emocional

- Eliminar creencias limitantes
- Establecer Rapport
- Escuchar
- Hacer preguntas poderosas
- Dar un feedback riguroso
- Adaptarme a mi rol de directivo-Coach

GUIA DE PREGUNTAS	
•	¿Qué estoy aplicando yo con éxito?
•	¿Qué está funcionando bien y por qué está funcionando bien?
•	¿Qué hago/hice para que funcione tan bien?
•	¿Cuál sería el nivel ideal?
•	¿Qué me falta todavía?
•	¿Qué recursos puedo encontrar para mejorar?
•	¿Qué me comprometo a hacer y para cuándo?
•	¿Cómo o voy a medir?

Etapas 3: Evaluación del Coaching.

2.12. Registro de Sesiones de Coaching.

*Registro de sesiones y seguimientos
(Exclusivamente para el colaborador)*

Nombre:

Cargo:

Fecha	Hora	Material Discutido	Próxima Reunión	Tareas

2.13. Evaluación en Conjunto sobre los resultados del Coaching.

EVALUACION FINAL DEL AVANCE DE COACHING

Mi nombre: _____

Mi Coach: _____

Período de evaluación: De ___/___/___ A ___/___/___

Nuestro trabajo ha estado enfocado en las siguientes áreas: (selecciones tantas como apliquen).

- Incremento de productividad
- Salud y bienestar
- Plan de vida
- Desarrollo de la carrera/transición
- Relaciones interpersonales
- Plan estratégico de negocios
- Incrementar beneficios y productividad
- Tiempo/ Tensión/ Posponer algo
- Proyecto Especial: _____
- Otro: _____

Por favor conteste estas preguntas:

¿Cuál ha sido la clave del progreso durante este período?

¿Qué cambios han ocurrido que te han movido a ir más adelante?

¿Dónde necesitamos trabajar más en el futuro?

¿Cuáles son los elementos en nuestra relación, que deben trabajar mejor para ti?

¿Qué continúa frustrándote o esperando para alcanzar tus metas?

¿Cómo te sientes en tu proceso de Coaching?

- () Excelente – Continuemos como estamos
- () Bueno- Pero me gustaría discutir algunos cambios de cómo Trabajar.
- () Pobre- Quiero continuar pero con un acercamiento diferente
- () Insatisfactorio- El Coaching no es para mí, quiero parar

Comentarios: Usa este espacio para expresar algunas preocupaciones, sin importar como puedan parecer, eso me ayudará para darte un mejor servicio de Coach. Este también es un buen momento para que compartamos nuevas metas u objetivos que tiene que suceder muy pronto.

Firma del Colaborador

2.14. Recomendaciones Generales Para El Coach.

A. Descubra sus Niveles de Escucha.

1.- Niveles de Escucha

Superficial: Sólo doy la impresión de escuchar

Participativa: Participo: escuchando, hablando, pensando, hablando, pensando...

Atenta: Estoy muy enfocado en lo que estás diciendo, atento a tus palabras

Completa: Estoy más enfocado en ti que en mí. Empiezo a saber y sentir quién eres por escuchar tu expresión completa

B. Haga Preguntas Poderosas.

Preguntas Poderosas (Preguntas que llevan al aprendizaje y a la acción)

- Haz preguntas para que tu interlocutor entienda su situación y encuentre sus repuestas
- Haz preguntas para ayudarlo a descubrir por sí mismo (esta nueva información acelera sus resultado)
- Haz preguntas orientadas hacia el futuro y soluciones
- Utiliza el silencio efectivamente

C. Siempre Retroalimente en el Cierre de cada Sesión.

1.- Ayude a que el Recurso en Formación Tome conciencia sobre las Preguntas de la Lista y Respuestas que brinda.

- ¿Qué has sacado de esta sesión?
- ¿Cómo lo puedes aplicar?
- ¿Qué beneficios has obtenido ya?
- ¿Qué vas a hacer de manera diferente?
- ¿En qué puedes mejorar?
- ¿Qué te falta todavía?

6.8 Administración de la propuesta

La administración de la propuesta estará a cargo de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato, la investigadora y bajo la supervisión de la tutora del proyecto.

El financiamiento de la propuesta correrá a cargo la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato.

6.9 Previsión de la Evaluación

Cuadro 20. Previsión de la Evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Por qué evaluar?	1. Para conocer las estrategias para elevar la motivación y mejorar la estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT
2. ¿Para qué evaluar?	2. Para facilitar la toma de decisiones y replantear nuevas investigaciones.
3. ¿Qué evaluar?	3. La motivación y la estabilidad laboral.
4. ¿Quién evalúa?	4. Las autoridades
5. ¿Cuándo Evaluar?	5. La evaluación será permanente (inicial, procesual y final)
6. ¿Cómo evaluar?	6. Mediante la observación.
7. ¿Con qué evaluar?	7. Ficha de observación
8. ¿Con qué criterios?	8. Pertenencia, coherencia, efectividad, eficiencia y eficacia
9. Indicadores	9. Cuantitativo y cualitativo
10. Fuentes de información	10. Aspectos e indicadores de la ficha de observación, bibliografías, estadísticas, libros, etc.

Elaborado por: NARANJO, Ana (2015)

Se evaluará la propuesta con la aplicación de fichas de observación en la que se establecen indicadores que permitirán el monitoreo, intervención y seguimiento al plan operativo de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, N. (2013). *Incidencia de la motivación en la estabilidad laboral del personal de la empresa Servimercadeo regional Pereira*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
- Bernal, C. (2006). *Investigación descriptiva*. Bogotá: Caribe.
- Carvajal, G. (2013). *satisfacción laboral de los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia - Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal, un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Santiago, Chile: Publicaciones Selectas.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos, Bogota*. México: McGraw-Hill.
- Código de Trabajo. (2005). *Capítulo V, Capítulo XI*. Quito: Registro Oficial.
- De la Fuente, L. (1987). *Investigación exploratoria*. México: Norma.
- Díaz, J. (23 de Abril de 2013). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?* Obtenido de <http://www.emprendices.co>: <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Fernández, J. (1982). *La investigación Bibliográfica – Documental*. Córdova: Los Andes.
- Gómez. (11 de Marzo de 2011). *El clima organizacional: Conceptos*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com>: <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

- Gómez, J. (2005). *Desarrollo de la Creatividad*. Lambayeque: Fondo Editorial Universitario.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Andamio Ediciones.
- Herrera, L. (2006). *Tutoría de la investigación*. Quito: Publicaciones libres.
- Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?* Mendoza: Harvard Business Review.
- Ibañez, M. (2005). *Administración del recurso humano en la empresa*. Lima, Perú: Editorial San Marco.
- Jaramillo, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Londoño, H. (1996). *Teoría de la sinergia motivacional y su dinámica vectorial en Laproductividad*. Buenos Aires: Ediciones Certeza.
- López, S. (14 de Marzo de 2014). *Motivación organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/motivacion-organizacional.htm>
- LOSEP. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Registro Oficial.
- Morales, C. (2 de Enero de 2013). *La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas*. Obtenido de <http://www.monografias.com>: <http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a2.shtml>

- Perio, U. (1 de Enero de 2014). *Cultura organizacional*. Obtenido de <http://perio.unlp.edu.ar>: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Peso, E. (2014). *La aplicación de valpres*. Santiago, Chile: Santillana.
- Quintanilla, M., & Ulloa, J. (2007). *Propuesta de una Guía para la aplicación de Coaching como estrategia de Liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de Universidad de El Salvador*. El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Rivera, A. (2009). *Plan de motivación y su incidencia en la inestabilidad laboral, en la Universidad Técnica de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Rodríguez, J. (2008). *Administración moderna del personal* (Séptima ed.). Madrid, España: D.F. Limusa.
- Rodríguez, M. (2007). *La motivación en el trabajo*. Madrid: editorial McGraw Hill.
- Romero, J. (2005). *Pirncipios ontológicos*. Madrid: Certeza.
- Toapanta, L. (2012). *La motivación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la panadería Calidad de la ciudad de Ambato, en el periodo junio 2012*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Toro, A. (2011). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. Quito: Norma.
- Vaca, E. (2012). *El Plan de Incentivos y su incidencia en la Rotación de Personal en Carrocerías Patricio Cepeda Compañía Ltda. de la Ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Veintimilla, M. (2013). *Factores de motivación y su incidencia en la satisfacción laboral en el personal administrativo del Gobierno Provincial de Cotopaxi durante el período septiembre 2011 – febrero 2012*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Wikipedia. (3 de Marzo de 2015). *Coaching*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org>:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a trabajadores

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Objetivo: Determinar la motivación en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Instructivo: Sírvase contestar el siguientes cuestionario de forma sincera. Por lea la pregunta y escoja la opción acorde con su criterio en el casillero correspondiente con un (X).

Encuesta a trabajadores

1. ¿Se encuentra usted conforme con su trabajo?
Sí () A veces () No ()

2. ¿Realiza con entusiasmo sus tareas asignadas?
Sí () A veces () No ()

3. ¿La empresa realiza actividades motivacionales?
Sí () A veces () No ()

4. ¿Considera usted que su desempeño depende de los estímulos que le proporciona la empresa?
Sí () A veces () No ()

5. ¿Se realiza evaluaciones de desempeño para saber el nivel de cumplimiento del personal?
Sí () A veces () No ()

6. ¿La empresa le garantiza estabilidad laboral?

Sí () A veces () No ()

7. ¿Debe hacer usted méritos para conservar su puesto?(cumplimiento de metas

Sí () A veces () No ()

8. ¿Conoce usted casos en que el personal quedó cesante sin tener la oportunidad de acogerse a lo determinado en la Ley?

Sí () A veces () No ()

9. ¿La empresa concede a sus trabajadores los beneficios sociales establecidos en el Código de Trabajo?

Sí () A veces () No ()

10. ¿De acuerdo a las nuevas reformas laborales, considera que estas políticas garantizarán mayor estabilidad laboral en la empresa?

Sí () A veces () No ()

Gracias por su gentil colaboración

Anexo 2. Fotografía

Personal Operativo de la Empresa MADERALT



Anexo 3. Tabla de distribución de χ^2

	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05
g.d.l								
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067