AAT4382

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**
**VICERECTORADO ACADÉMICO**
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN**
**Postgrado en Comunicación Social**
**Opción: Comunicación Organizacional**

**Trabajo de Grado**

# MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN MASISA FUNDAMENTADO EN LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CAMBIO

**Presentado por**

**Gabriela del Carmen Percoco Ortiz**

**Para optar al título de**

**Magíster en Comunicación Social:**

**Opción Comunicación Organizacional**

**Tutor**

**Prof. Gabriel Reyes**

**Caracas, febrero de 2017**

Mediante la presente ficha, solicito se nombre jurado evaluador para mi trabajo de grado:

**MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN MASISA FUNDAMENTADO EN LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CAMBIO**

Postgrado en Comunicación Social.

Opción en Comunicación Organizacional

Datos del estudiante:

Gabriela del Carmen Percoco Ortiz

Dirección de habitación: Av. Libertador, Edif. Lara, piso 19, Apt. 193. Maripérez. 1050. Caracas

Teléfonos: Hab. (0212) 578.34.02 Trab. (0212) 278.31.91 Cel. (0414) 140.35.73

Datos del profesor tutor:

Gabriel Reyes

Teléfonos: Trab. (0212) 988.77.34 Cel. (0412) 566.78.79

V°B° profesor tutor

Firma del profesor

Firma del estudiante

Se anexan tres (3) ejemplares del Trabajo Especial de Grado

SOLO PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA

Recibido por

Fecha

**Esta dedicatoria es en dos tiempos**

**Antes**

A Dios y la Virgen por darme la fuerza necesaria para no desmayar

A Andrea por ser el motivo para terminar

A David, mi eterno confidente, compañero y amigo por estar a mi lado durante este camino y el resto de nuestras vidas, por enseñarme lo que está más allá de mi área de confort y retarme a comprenderlo

A Itala, Ligia y Dany por ser los pilares de mi estructura

A mi amiga Lidia por darme ánimo

A mis taraqueanas y brujas por la espera

A Carlos Miguel por insistir

A Gabriel por su incondicional apoyo para cerrar con éxito esta tarea

**Ahora**

A mi mamá Catana, quien se fue antes de que la culminara y ahora celebra conmigo desde un plano más amplio y al lado del Padre

## RECONOCIMIENTO

A los colaboradores de MASISA, *M.Sc.* Cira Romero, *M.Sc.* Margarita Montero e ingeniero Italo Pizzolante por haber aportado sus experiencias y conocimientos para la realización del trabajo de investigación y por haber sido excelentes vehículos para contrastar la teoría con la realidad de la responsabilidad social interna en Venezuela.

Al Lic. Enrique García e Ing. Luis Villasmil por haber abierto las puertas de su casa para realizar la investigación.

A los consultores organizacionales Lic. Cristina Valarino por haber contribuido con la validación del instrumento desarrollado para consultar a los colaboradores de confianza de MASISA y al Ing. Pier Ottavi por sus aportes para el desarrollo del modelo de RSI propuesto y su tablero de indicadores.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN ..... vii

INTRODUCCIÓN ..... 1

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 5
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación ..... 5
1.2 Objetivos de la Investigación ..... 8
1.3 Justificación ..... 8
1.4 Planteamiento de la Hipótesis ..... 9
1.5 Factibilidad del Estudio y Limitaciones ..... 9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO ..... 11
2.1 Desarrollo del Marco Teórico ..... 11
2.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial ..... 11
2.1.2 Teorías de Motivación ..... 20
2.1.3 La Comunicación Organizacional Interna para Motivar al Empleado ..... 30
2.1.4 Lo Estratégico de la Comunicación Organizacional Interna ..... 32
2.1.5 Balanced Score Card ..... 37

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL ..... 40
3.1 Breve Reseña Histórica de MASISA ..... 40
3.2 Visión y Misión ..... 40
3.3 Principios Empresariales ..... 41
3.4 Gobierno Corporativo de MASISA ..... 41

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO ..... 43
4.1 Tipo de Estudio ..... 43
4.2 Diseño de la Investigación ..... 44
4.3 Operacionalización de Variables ..... 46
4.4 Diseño Muestral ..... 53
4.4.1 Población y Unidad de Análisis ..... 53
4.5 Técnicas de Recolección de Información y Validación del Instrumento ..... 54
4.6 Técnica de Análisis de Datos ..... 56
4.7 Validación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Interna para motivar al Empleado con base en la Comunicación como Herramienta de Cambio ..... 61

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS ..... 62
5.1 Análisis y Discusión de Resultados ..... 62
5.2 Modelo de Gestión de la RSI para Motivar al Empleado de Confianza de MASISA basado en la Comunicación como Herramienta de Cambio ..... 73
5.3 Diseño del Modelo ..... 74
5.4 Tablero de Control Integral (Balanced Score Card) ..... 75

BIBLIOGRAFÍA ..... 86

ANEXOS ..... 90

# ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1. EL ROL DEL LIDERAZGO (THOMAS, 2005:63) ..... 27
FIGURA N° 2. LAS CUATRO RECOMPENSAS INTRÍNSECAS (ADAPTADO POR THOMAS, 2005:59) ..... 28
FIGURA N° 3. COMPONENTES BÁSICOS DE LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS (THOMAS, 2005:64) ..... 29
FIGURA N° 4. ESTRATEGIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE MASISA (HTTP://WWW.MASISA.COM/NOSOTROS/GOBIERNO-CORPORATIVO/) ..... 42
FIGURA N° 5. MODELO DE GESTIÓN DE RSI PARA MOTIVAR AL EMPLEADO CON BASE A LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CAMBIO. FUENTE: CREACIÓN PROPIA ..... 74

# ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° I. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES ..... 46
TABLA N° II. PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE CONFIANZA QUE ESTÁN DE ACUERDO CON LAS AFIRMACIONES QUE DEFINEN LOS CONSTRUCTOS RSI Y MOTIVACIÓN ..... 62
TABLA N° III. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL EDAD ..... 63
TABLA N° IV. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL GÉNERO ..... 64
TABLA N° V. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL ESTADO CIVIL ..... 64
TABLA N° VI. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL NIVEL DE INSTRUCCIÓN ..... 65
TABLA N° VII. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA ..... 67
TABLA N° VIII. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL PERFIL DEL CARGO OCUPADO ..... 67
TABLA N° IX. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ..... 68
TABLA N° X. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL PERSONAS SUPERVISADAS ..... 69
TABLA N° XI. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL PARTICIPACIÓN EN COMITÉS ..... 71
TABLA N° XII. TIPO DE ESTRATEGIA CON BASE A RESULTADOS TAU (CONSTRUCTOS – VARIABLES MARGINALES) Y OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ..... 72
TABLA N° XIII. VARIABLES MARGINALES A CONSIDERAR EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN CON BASE A LOS RESULTADOS ESTADÍSTICOS Y OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ..... 72
TABLA N° XIV. TIPO DE ESTRATEGIA CON BASE A LA VARIABLE MARGINAL ..... 73
TABLA N° XV. INDICADORES ORIENTADOS AL EMPLEADO. FUENTE: CREACIÓN PROPIA ..... 76
TABLA N° XVI. RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES DE MASISA A LA MOTIVACIÓN QUE LE OFRECE LA ORGANIZACIÓN CON BASE A LA VARIABLE MARGINAL ..... 78
TABLA N° XVII. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL EDAD ..... 79
TABLA N° XVIII. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL GÉNERO ..... 79
TABLA N° XIX. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL ESTADO CIVIL ..... 79
TABLA N° XX. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL NIVEL DE INSTRUCCIÓN ..... 80
TABLA N° XXI. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA ..... 80
TABLA N° XXII. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL PERFIL DEL CARGO ..... 80
TABLA N° XXIII. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ..... 81
TABLA N° XXIV. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL PERSONAS SUPERVISADAS ..... 81
TABLA N° XXV. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL PARTICIPACIÓN EN COMITÉS ..... 81
TABLA N° XXVI. VARIABLES MARGINALES A CONSIDERAR PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA RSI DE MASISA Y TIPO DE ESTRATEGIA PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN ..... 82

## RESUMEN

El presente proyecto propone un Modelo de Responsabilidad Social Interna (RSI) basado en las variables de los constructos RSI y motivación que resultaron relevantes tanto para los colaboradores de confianza de MASISA como el gerente de Capital Humano de la empresa y los expertos en RSE consultados. Para que dicho modelo sea impulsado y se mantenga en la organización, se identificaron las variables marginales a considerar para el diseño de las estrategias de comunicación dirigidas a lograr el cambio de la situación actual a la deseada, y se construyó un tablero de control Integral basado en la herramienta *Balanced Score Card*, con el objetivo de traducir estas estrategias en una serie de indicadores que permitirán medir periódicamente la gestión y obtener la retroalimentación con la que se evaluará la pertinencia de mejorarlas o mantenerlas.

El diseño del modelo requirió que el estudio incluyera una fase cuantitativa (censo a los colaboradores de confianza de MASISA) y otra cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a expertos en RSE y gerente de Capital Humano de MASISA, que fueron contrastadas entre sí. Para el caso de la RSI, las variables se definieron a partir de las diferentes normas y estándares que la rigen, mientras que para la motivación se consideraron los postulados del último nivel de la Pirámide de Maslow (autorrealización) y la Teoría de la Motivación Intrínseca de Thomas.

**Palabras Claves:**

Responsabilidad Social Interna; Motivación Intrínseca; Estrategias de Comunicación.

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que se introduce en la vida de las organizaciones desde finales del siglo XX, con la finalidad de lograr la sustentabilidad de las mismas en el largo plazo, a través de lo que se ha denominado 'licencia para operar'. Partiendo de esta premisa es como se puede entender por qué en algunas organizaciones el tema de la RSE ha calado hasta su ADN, mientras que en otras sólo es una fachada ante los órganos regulatorios y la comunidad.

A partir de lo anterior, tiene cabida preguntarse si es la RSE un salvoconducto para las empresas. En primera instancia se puede afirmar que sí, pues este término le regresa a la organización la confianza perdida por parte de la sociedad tras sonados casos de corrupción que continúan siendo referidos en la literatura sobre el tema. Se trata, en esta primera aproximación al término de RSE, de devolver el 'capital ético colectivo' a las organizaciones.

Un segundo nivel es el que se caracteriza por el hecho de que la RSE penetre hasta el ADN de la compañía, siendo este el punto de inflexión para aquellas organizaciones que lograron comprender que la 'licencia para operar' se dará en la medida en que alcancen el equilibrio entre Empresa - Trabajadores - Sociedad - Ambiente.

Si bien existe conciencia de la necesidad de articular acciones en estas cuatro dimensiones, la literatura consultada revela que el caso de la responsabilidad social interna (RSI), vista como la forma de llevar la RSE al corazón de las empresas, es un concepto en pleno desarrollo y por lo tanto no ha sido evaluado como un factor de motivación en el lugar de trabajo.

Es lo anterior lo que justifica que la investigación planteada pusiera el acento en la evaluación de la relación de estos dos constructos claves – responsabilidad social interna y motivación- para el desempeño laboral. Sobre los elementos que definen cada uno de los constructos, estos fueron identificados, para el caso de la RSI, a partir de las diferentes normas y estándares que la rigen, mientras que para la motivación se consideraron los postulados del último nivel de la Pirámide de Maslow (Teoría de las Necesidades Básicas; 1943) y la Teoría de la Motivación Intrínseca de

Thomas (2000). Esta investigación también incorporó la identificación de las variables tanto de motivación como de RSI consideradas para el diseño del modelo de RSI para motivar al colaborador y el plan de comunicación con el que se pretende propiciar que los trabajadores se sientan motivados a dar lo mejor de sí, una vez la organización les proporcione un ambiente idóneo para su autorrealización a través de acciones concretas de RSI.

El marco metodológico se estructuró para corroborar, a través de mediciones posteriores según planificación de la empresa, la hipótesis de tipo causal expresada en la siguiente premisa: 'En la medida que la organización propicie una política de RSI que atienda las necesidades expresadas de sus colaboradores de confianza, considerando las variables que sí impactan según los resultados del estudio para elaborar el plan de comunicación como herramienta de cambio, estos estarán más motivados en el trabajo'.

El tipo de estudio requirió desarrollar una investigación de campo descriptiva, basada en los enfoques cuantitativo y cualitativo. Con respecto al primero, permitió identificar la relación de los constructos identificados (RSI y motivación) y los datos sociodemográficos del grupo estudiado - colaboradores de confianza de MASISA-. Sobre el segundo, su significación fue dada a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a expertos en RSE, a través de quienes se corroboró la pertinencia de los aspectos evaluados en el instrumento a efectos de elaborar el modelo de RSI para motivar al empleado y el plan de comunicación.

Para el enfoque cuantitativo, el análisis de las variables se hizo bajo el diseño no experimental, en tanto la investigación implicó estudiarlas en función de una situación que ya produjo un efecto en los colaboradores de confianza de MASISA. Dado que la recolección de los datos se hizo en un momento específico, esta característica define su diseño como transversal. Esta cualidad se repitió para el enfoque cualitativo, debido a que los expertos en RSE y líder de RRHH de MASISA fueron entrevistados en un solo momento para conocer su opinión sobre el estado de las variables medidas.

Como para el estudio cuantitativo fue posible examinar a cada persona de la población -106 colaboradores de confianza de MASISA para septiembre de 2013, el procedimiento utilizado fue un censo. A estas personas se les aplicó un instrumento que permitió conocer sus apreciaciones sobre las variables a estudiar. Las características comunes de estos colaboradores fueron conocidas a través de las variables marginales: sexo, edad, estado civil, nivel educativo, cargo desempeñado, antigüedad en el cargo, antigüedad en la empresa, cantidad de personas supervisadas, participación en comités. El beneficio de la incorporación de estas variables independientes estuvo en que a través de ellas se pudieron mejorar las estimaciones de las variables dependientes mencionadas. En

el estudio cualitativo se consideró una muestra de expertos conformada por el líder de Capital Humano de MASISA y tres profesionales reconocidos en RSE.

La técnica de recolección de datos aplicada para evaluar el estado de las variables fue un instrumento de producción propia diseñado sobre una batería de afirmaciones que midieron los diferentes aspectos que conforman los constructos haciendo uso del método 'escalamiento tipo Likert'. En este instrumento se tomó en cuenta la confiabilidad y validez del mismo con base a la evidencia relacionada con el contenido, pues las dimensiones y subdimensiones investigadas fueron extraídas de los diferentes conceptos con los cuales los autores, los estándares y las normas citados en el marco teórico, definen la RSI y la motivación. Para su evaluación se procedió a aplicar una prueba piloto entre cinco personas de la población investigada. La escala semántica se mantuvo constante en todo el instrumento para todas las afirmaciones y constó de cuatro categorías.

El análisis de datos se hizo tanto para la investigación cuantitativa como cualitativa. En cuanto a la cuantitativa se construyó un indicador aditivo simple a partir de la suma de la puntuación colocada a cada una de las variables investigadas en función de una escala ordinal consistente del 1 al 3. El resultado obtenido para cada uno de los índices aditivos calculados se contrastó con las variables marginales definidas para el estudio, las cuales a su vez fueron analizadas a través del estadístico *Tau* B o *Tau* C según el caso.

La investigación cualitativa se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas a expertos en RSE y gerente de Capital Humano de MASISA, lo que permitió, .a partir de la convergencia opinática, realizar el análisis con el que se complementó la investigación cuantitativa a fin de proponer el Modelo de Responsabilidad Social Interna (RSI) basado en las variables de los constructos RSI y motivación que resultaron relevantes. Para que el modelo propuesto sea impulsado y se mantenga en la organización, se identificaron las variables marginales consideradas para el diseño de las estrategias de comunicación dirigidas a lograr el cambio de la situación actual a la deseada, y se diseñó un tablero de control integral basado en la herramienta *Balanced Score Card*, con el objetivo de traducir estas estrategias en un grupo de indicadores que permitirá medir periódicamente la gestión y obtener la retroalimentación con la que se podrá evaluar la pertinencia de mejorarlas o mantenerlas.

El proyecto lo integran cinco capítulos a saber:

**Capítulo I:** Planteamiento del Problema de Investigación.

Planteamiento del Problema de Investigación. Objetivos de la Investigación. Justificación. Planteamiento de la hipótesis. Factibilidad del Estudio y Limitaciones.

**Capítulo II:** Marco Teórico.

La Responsabilidad Social Empresarial. Teorías de Motivación. La Comunicación Organizacional Interna para Motivar al Empleado. Lo Estratégico de la Comunicación Organizacional Interna. El Rol del Líder en la Comunicación. El Plan de Comunicación Interna. *Balanced Score Card.*

**Capítulo III:** Marco Referencial.

Breve Reseña Histórica de MASISA. Visión y Misión. Principios Organizacionales. Gobierno Corporativo de MASISA.

**Capítulo IV:** Marco Metodológico.

Tipo de Estudio. Diseño de la Investigación. Operacionalización de Variables. Diseño Muestral. Técnicas de Recolección de Información y Validación del Instrumento. Técnica de Análisis de Datos. Validación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Interna para Motivar al Empleado con base en la Comunicación.

**Capítulo V:** Análisis y Discusión de Resultados

Análisis y Discusión de Resultados. Modelo de Gestión de la RSI para Motivar al Empleado con base en la Comunicación como Herramienta de Cambio. Diseño del Modelo. Tablero de Control Integral *(Balanced Score Card).*

Hallazgos y Recomendaciones

# CAPÍTULO I. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## *1.1 Planteamiento del Problema de Investigación*

La globalización ha traído consigo la descomposición del entramado empresarial. Las acciones de corrupción y poca transparencia de las organizaciones, en detrimento de los intereses de los accionistas y trabajadores, ha desencadenado lo que Joaquín Estefanía refirió en su artículo del diario El País de España del 25 de julio de 2002 como "la enfermedad moral del capitalismo". Sentencia como la anterior se convierte en uno de los justificativos para la creación del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa durante las últimas décadas del siglo XX.

La necesidad de rescatar la confianza y reputación perdida tras escándalos como el de ENRON[1] – USA en 2001, Parmalat[2] – Italia en 2003

---

[1] Caso Enron: Enron se constituyó en 1985 por la fusión de las empresas Houston Natural Gas e Inter North. La empresa que originalmente se dedicó a la administración de gasoductos dentro de los Estados Unidos, expandió sus operaciones como intermediario de los contratos de futuros y derivados del gas natural y al desarrollo, construcción y operación de gasoductos y plantas de energía, por todo el mundo, convirtiéndose rápidamente en una empresa de renombre internacional.

En agosto de 2000 la cotización de su acción llegó a US$ 90.56. Iniciado el 2001, las acciones de la empresa en Wall Street comenzaron a caer estrepitosamente, luego de aparecer rumores de que las ganancias de Enron eran el resultado de negocios con sus propias subsidiarias, práctica que le permitió "maquillar" las gigantescas pérdidas que había sufrido en los últimos años. Once meses más tarde, cuando se hizo público el escándalo sobre el uso de prácticas irregulares de contabilidad, Enron se vino abajo y llegó al borde de la bancarrota. Desde allí, la palabra "Enron" se convirtió, para la cultura popular, en un sinónimo del fraude empresarial planificado. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Enron, recuperado el 25 de junio de 2017

[2] Caso Parmalat: A finales de febrero de 2003 la empresa italiana de lácteos Parmalat, que había estado diseñando una estrategia de mercado mundial similar a la de Coca-Cola, emitió inesperadamente una serie de bonos, que implicaban un aumento en la deuda corporativa.

o la crisis financiera mundial de 2008[3] iniciada en Estados Unidos por citar algunos, ha conducido a que la responsabilidad social penetre cada vez más en las organizaciones, pues la misma "contempla una serie de consecuencias que han traído consigo los cambios que están ocurriendo en todos los niveles de la sociedad y que están afectando, así como condicionando, al conjunto de las organizaciones." (Carneiro, 2004:9)

Dentro de estas consecuencias se encuentra lo que autores como Carneiro denominan la otra dimensión de la responsabilidad social, es decir, la interna, la cual si fuese considerada como eje fundamental en la gestión del talento humano, permitiría "incrementar la rentabilidad económica y favorecer el desarrollo sostenible y sostenido." (Carneiro, 2004:10) Agrega el autor, "la búsqueda del beneficio entendido en un más amplio espectro y, por consecuencia, su sostenibilidad futura, han de ser metas que las organizaciones deberían de considerar como propias." (p. 10)

Esta cita de Carneiro (2004), y en especial lo referido a lograr beneficio en un espectro más amplio e incluyente, a fin de asegurar la sostenibilidad futura del negocio, son los aspectos que llevan a estudiar cómo la RSI se

---

Luego de ser revertida la orden por directivos de la empresa se descubrió que existía un déficit de US$16.000 millones de dólares. Poco después, en diciembre de 2003, el escándalo quedó al descubierto. Parmalat confirmó que la cuenta que aseguró tener en el Bank of America por US$4.000 millones no existía. Más tarde se supo que la compañía había escondido sistemáticamente sus pérdidas en una red de cuentas bancarias en el Caribe y Sudamérica.

El caso Parmalat fue el escándalo contable más grave en Europa. Su magnitud fue comparada con ENRON. Obtenido de http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page6.shtml, recuperado el 25 de junio de 2017

[3] Crisis Financiera 2008: La crisis financiera de 2008 se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, que provocó aproximadamente en octubre de 2007 la llamada crisis de las hipotecas subprime. Las repercusiones de la crisis hipotecaria comenzaron a manifestarse de manera extremadamente grave desde inicios de 2008, contagiándose primero al sistema financiero estadounidense, y después al internacional, teniendo como consecuencia una profunda crisis de liquidez, y causando, indirectamente, otros fenómenos económicos, como una crisis alimentaria global, diferentes derrumbes bursátiles (como la crisis bursátil de enero de 2008 y la crisis bursátil mundial de octubre de 2008) y, en conjunto, una crisis económica a escala internacional. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_financiera_de_2008, recuperado el 25 de junio de 2017.

puede constituir en un factor de motivación intrínseca[4] para los trabajadores al propiciar en estos su autorrealización profesional. "Thomas afirma que los trabajadores poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo." (Robbins, 2004:169) Robbins (2004), citando a Thomas, complementa indicando que "las recompensas que obtienen los trabajadores de la motivación intrínseca provienen del propio trabajo, más que de factores externos, como aumentos de salario o felicitaciones del jefe." (p. 169)

Los aportes de Thomas, citado por Robbins (2004), son significativos para efectos de la investigación, ya que según diferentes estudios consultados por él, la libertad de decisión, la competencia, el sentido y el progreso[5] "guardan una relación significativa con el incremento de la satisfacción laboral y el desempeño." (Robbins, 2004:169)

Ahora bien, uno de los aspectos que favorece la motivación en los trabajadores viene asociado a procesos de comunicación eficaces. "La comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas". (Palomo, 2008:148) Es así como a través de la comunicación, se pretende generar mayor compromiso, cohesión e identidad con la organización, a fin de que esta sensación de bienestar laboral se traduzca en una mejora en la productividad y rentabilidad.

> El fin de la comunicación organizacional debe estar orientado a brindar y operar soluciones de fondo en las organizaciones para que éstas sean más productivas, beneficien a las personas que las integran, a sí mismas y a la comunidad en la que se encuentran insertas. (Rebeil y RuizSandoval, 1998:22)

La consideración de los aspectos abordados –RSI, motivación y comunicación- son los fundamentos para alcanzar el "logro de la

---

[4] Teoría desarrollada por PhD Kenneth W. Thomas, Profesor Emeritus Universidad de Monterey California.

[5] "- La libertad de decisión es la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se consideren apropiadas.
- La competencia es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destrezas las actividades laborales que uno eligió.
- El sentido es la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas, un objetivo que importe en el contexto general de las cosas.
- El progreso es la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas." (Robbins, 2004:169)

excelencia, la competitividad y la adhesión social al proyecto de la empresa", (Carneiro, 2004:15) convirtiéndose lo anterior en la justificación para proponer un modelo de gestión de RSI fundamentado en la motivación a través de la comunicación como herramienta de cambio.

## *1.2 Objetivos de la Investigación*

- **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión de responsabilidad social interna (RSI) en MASISA fundamentado en la motivación a través de la comunicación como herramienta de cambio.

- **Objetivos Específicos**

a) Identificar los elementos que componen la responsabilidad social interna (RSI) de MASISA.

b) Diagnosticar los elementos motivadores de los trabajadores de confianza de MASISA.

c) Contrastar la relación entre responsabilidad social interna (RSI) de MASISA y la motivación de sus trabajadores.

d) Contrastar los resultados de la relación entre responsabilidad social interna (RSI) y motivación obtenida entre los trabajadores de MASISA y la opinión de expertos en responsabilidad social.

e) Identificar las variables marginales a considerar para el diseño del modelo de gestión de la RSI de MASISA fundamentado en la motivación a través de la comunicación como herramienta de cambio.

## *1.3 Justificación*

La investigación planteada pretende proponer un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Interna (RSI) fundamentado en la Motivación a través de la Comunicación como Herramienta de Cambio, basado en un estudio cuantitativo y cualitativo entre los colaboradores de confianza de MASISA, la opinión del líder de Capital Humano de la empresa y expertos en RSE. La propuesta reviste de importancia en los actuales momentos, pues la literatura consultada indica que la responsabilidad social interna es un concepto en pleno desarrollo y que no ha sido evaluado como un factor de motivación intrínseca y de autorrealización en el lugar de trabajo, lo cual le daría a la misma, tal y como lo señala Carneiro (2004), una nueva

dimensión cuyos cimientos están en buscar una relación equilibrada entre la empresa y el trabajador.

### *1.4 Planteamiento de la Hipótesis*

El Marco Teórico desarrollado en función del objetivo general planteado para la investigación, ha conducido a una hipótesis tentativa expresada de la siguiente forma: 'En la medida que la organización propicie una política de RSI que atienda las necesidades expresadas de sus colaboradores de confianza, considerando las variables que sí impactan según los resultados del estudio para elaborar la estrategia de comunicación como herramienta de cambio, estos estarán más motivados en el trabajo'. La confirmación o no de esta hipótesis se obtendría luego de realizar mediciones anuales por un periodo a determinar por la organización, pues los cambios de actitud y la motivación requieren de tiempo, luego de que se implementen acciones a través de la comunicación interna; proceso que debe ir acompañado de una actuación coherente por parte de los líderes de la organización.

### *1.5 Factibilidad del Estudio y Limitaciones*

Para la investigación se tomó como unidad de análisis MASISA. El acceso a esta empresa y sus trabajadores fue factible a través de su presidente Ejecutivo, Ing. Luis Villasmil, por lo que se pudieron realizar tanto la entrevista al gerente de Capital Humano, como aplicar el instrumento entre los 106 colaboradores de confianza. Así mismo, se pudo entrevistar a expertos en responsabilidad social empresarial de reconocida trayectoria nacional e internacional.

En cuanto al desarrollo del Marco Teórico, el investigador contó con bibliografía y hemerografía especializada en los temas de responsabilidad social, motivación, comunicación interna en las organizaciones y la herramienta *Balanced Score Card.*

Sobre los recursos tecnológicos, el investigador adquirió el programa SPSS[6] para procesar la información obtenida por la aplicación de instrumentos en el campo.

---

[6] SPSS sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos, que permite genera gráficos para descubrir las relaciones de dependencia e interdependencia entre las variables y predecir comportamientos, entre otros análisis.

A su vez el investigador contó con los recursos económicos requeridos para trasladarse hasta la oficina corporativa de MASISA en Puerto Ordaz, estado Bolívar, y la planta ubicada en el estado Anzoátegui.

En cuanto a las limitaciones presentadas para el procesamiento de los datos y culminación del trabajo de grado se encontraron los siguientes:

Recursos tecnológicos: Aprendizaje para el correcto uso del programa estadístico SPSS e interpretación de los resultados

Asuntos laborales y personales: La etapa de análisis de la información coincidió con un cambio de empleador. Las responsabilidades en esta empresa no permitieron mantener el ritmo para culminar el trabajo de grado en el tiempo estimado; a esta situación se sumó el problema de salud de un familiar muy próximo por enfermedad crónica.

# CAPÍTULO II. **MARCO TEÓRICO**

## *2.1 Desarrollo del Marco Teórico*

### 2.1.1 ***La Responsabilidad Social Empresarial***

#### 2.1.1.1 *Origen de la Responsabilidad Social Empresarial y su Inclusión en la Estrategia del Negocio*

Para dar respuesta a lo planteado en este aparte es preciso remitirse a los hechos que dieron origen al concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) como elemento clave para el rescate de la confianza en las organizaciones por parte de los grupos de interés, luego de importantes casos de corrupción. El concepto lleva a profundizar sobre la necesidad de trabajar la dimensión ética de las organizaciones para lograr la autorregulación a través de acciones signadas por la transparencia, la integridad y la sostenibilidad.

En aras de alcanzar la mencionada autorregulación los gobiernos del mundo acordaron suscribir acuerdos plasmados en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas[7] y El Libro Verde como bases para la sistematización de la RSE. Actualmente, son varias las normas, que soportadas en los documentos anteriores, recogen los aspectos medulares para propiciar, gracias a su aplicación, la relación armónica entre sociedad-empresa/trabajador-ambiente.

> La responsabilidad, como valor general y capital ético colectivo, salvaguarda un cierto clima de confianza y adhesión a la forma de organizar la sociedad y la economía. Sabemos que la confianza es el sustrato indispensable de la llamada cohesión social, es

---

[7]En 1999, durante el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), Kofi Annan, secretario General de las Naciones Unidas para ese momento, propuso un "Pacto Mundial" entre dicho organismo y el mundo empresarial.
El objetivo de este pacto es que todos los pueblos del mundo compartan los beneficios de la globalización en contraposición a la falta de equidad presente e inyecten en el mercado mundial los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas enmarcadas en tres grandes áreas: derechos humanos, derechos laborales y medio ambiente, a fin de garantizar el desarrollo sustentable.

> decir, de la capacidad de convivencia entre personas y grupos. Pero además es uno de los ingredientes que permiten un adecuado funcionamiento de la economía. (Carneiro, 2004:13)

El Libro Verde, publicado por la Unión Europea en 2001, señala que "ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino ir más allá invirtiendo en el capital humano, entorno y las relaciones con los interlocutores." (Carneiro, 2004:67) Adicional a dar una definición que comprende las dimensiones interna y externa de la RSE, otro aspecto que se destaca tras la aparición del Libro Verde, es que dio pie a la creación de un grupo de trabajo cuyo objetivo es unificar el centenar de normas existentes en todo el mundo para sintetizarlas en una "única norma de corte ISO." (Carneiro, 2004:77) Por su parte, CEDICE (Centro de Divulgación del Conocimiento Económico - Venezuela), en su publicación Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial – Manual de Apoyo para Periodistas (2005) refiere que son siete los tópicos que integran la RSE: valores, transparencia y gobernabilidad; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores/clientes; comunidad; gobierno y sociedad.

Porter y Kramer (2006) son algunos de los autores que apoyan la tesis de la necesidad de vincular la RSE a la estrategia del negocio. Para ellos, la RSE va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos dañinos de la cadena de valor, a través de una serie de iniciativas que conlleven algunos beneficios sociales con cierta repercusión en la imagen y reputación del negocio. "La RSE estratégica involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro." (Porter y Kramer, 2006:53) Complementan los citados autores "añadir una dimensión social a la propuesta de valor ofrece una nueva frontera en el posicionamiento competitivo." (p. 55) Por su parte, Pizzolante (2008) indica que la visión estratégica debe estar consciente de la realidad política y está llamada a armonizar "los legítimos intereses de la empresa, sus trabajadores y la comunidad a la que sirven." (p. 75)

El desafío que enfrenta la RSE está en trascender de un departamento o dirección dentro de la organización. "La RSE es una nueva cultura de gestión y como tal, ella debe permear al conjunto de empresas y fundamentalmente debe ser parte de la estrategia de negocio." (Ricardo Young, miembro de la Junta Directiva de Forum Empresa y presidente del Instituto ETHOS Brasil, citado por Pizzolante, 2008:48) James Austin, profesor emérito de Administración de Empresas de la Escuela de Graduados de la Universidad de Harvard y cofundador de la Iniciativa de Empresa Social de Harvard, citado por Pizzolante (2008), expresa que "la RSE debe transitar de la cosmética a la sustentabilidad, de ser reactiva a proactiva, de la independencia a la interdependencia, de adivinarse a medirse, de la caridad a la sostenibilidad". (p.70)

#### 2.1.1.2 *Principales Normas y Estándares que rigen la Responsabilidad Social Empresarial*

**Norma *Investor in People* (1990)** creada en Inglaterra por el *National Training Task Force,* integrado por numerosas empresas, confederaciones, sindicatos y otras fuerzas sociales, a fin de organizar las buenas prácticas en RRHH, así como mejorar el funcionamiento de una organización a través de sus colaboradores. Carneiro (2004) describe como el marco de acción que prescribe este estándar lo siguiente:

a) Compromiso: surge cuando la organización está comprometida a desarrollar a sus colaboradores para que logren sus metas y objetivos.

b) Planificación: la empresa que invierte en su gente está clara en los objetivos y lo que los colaboradores necesitan para alcanzarlos.

c) Acción: surge cuando la organización capacita y desarrolla a sus colaboradores para que realicen sus actividades de forma eficiente.

d) Evaluación: se refiere a que la organización conoce el impacto que tiene en su funcionamiento contar con el mejor capital humano.

**Norma SA8000 (1997)** creada por la *Social Accountability International.* Agencia con sede en Nueva York, especializada en la elaboración y acreditación de estándares sobre responsabilidad social corporativa. Su enfoque está dirigido a mejorar las condiciones laborales, una vez detectados y eliminados los aspectos que las afectan. También considera lo concerniente al respeto hacia el empleado, erradicación de la discriminación y desigualdad, y el "fomento de sistemas de gestión que favorezcan el desarrollo integral de los trabajadores." (Carneiro, 2004:118)

***Standard* AA1000 (1999)** creada por el *Institute of Social and Ethical Accountability,* organización internacional de socios con sede en Londres, que persigue la mejora "en la oferta de información entre las partes interesadas así como el diseño de sistemas que capturen, valoren y mejoren el rendimiento global de la organización a través de un diálogo regular con los *stakeholders.*" (Carneiro, 2004:129) Este estándar contempla el diseño de una serie de principios de calidad, y un conjunto de normas dirigidas a orientar a las organizaciones en la fijación y seguimiento continuo de sus metas y objetivos de RSE; y a realizar la auditoría y la comunicación del proceso y resultados a los públicos de interés. Este modelo hace énfasis en la necesidad de vincular lo ético y social con la gestión estratégica y operativa de la empresa.

**Norma SGE21 (2008)** propiedad de Forética, foro multidisciplinario con sede en España, conformado por profesionales, empresas, académicos y ONG creado para el fomento de una gestión empresarial responsable. Esta norma se erige como una "plataforma flexible, capaz de impulsar cambios y adaptarse a las nuevas realidades de la organización" (Forética, 2008:2) a través de una serie de herramientas que permitan a los trabajadores alinear su gestión a los valores de la empresa. Este trabajo dio como resultado el primer Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable que permite de manera voluntaria alcanzar una certificación. Sus creadores colocan que éste debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por lo tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales e innovación, entre otros.

La norma establece los requisitos que se consideran adecuados para demostrar las evidencias de su implantación en nueve áreas de acción: alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. Entre sus aportes más relevantes destacan la necesidad de constituir un comité de gestión ética y responsabilidad social que entre otros puntos se ocupe de garantizar que el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable se establece, implanta y mantiene de forma eficaz alineado con la estrategia y objetivos de la organización, al igual que el Standard AA1000. Otra de las responsabilidades de esta instancia es aprobar el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés, entre los que se encuentran los trabajadores. El citado modelo de relación está integrado por:

a. **Derechos humanos:** a.- derechos de asociación (libertad a sindicalizarse y derecho a la negociación colectiva); b.- derechos de la infancia y la juventud (supresión de la explotación infantil y trabajos forzados); c.- derecho a unas condiciones de empleo equitativas y satisfactorias.
b. **Gestión de la diversidad:** a través de su identificación, priorizando sus expectativas, necesidades y estableciendo planes de acción que garanticen una gestión responsable de la misma.
c. **Igualdad de oportunidades y no discriminación:** la organización garantizará la igualdad de oportunidades para el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución. Asimismo, velará por la ausencia de discriminación por circunstancias de género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual o cultura, entre otras. Y controlará expresamente que su personal no sea destinatario de conductas no deseadas que tengan como objetivo o consecuencia el atentado contra la dignidad o la creación de un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo.

d. **Conciliación de la vida personal, familiar y laboral:** la organización facilitará la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que la integran mediante políticas activas de las que mantendrán registro de resultados.
e. **Seguridad y salud laboral:** la organización desarrollará los mecanismos que garanticen la seguridad y la salud en su actividad, quedando éstas integradas en todas las áreas de gestión. Igualmente, se dará cumplimiento de todas las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.
f. **Descripción del puesto de trabajo:** la organización mantendrá actualizada y a disposición de las personas que trabajan en ella la descripción de los puestos de trabajo. Dicha descripción incluirá los requisitos del puesto, responsabilidades, dependencias jerárquicas y funcionales así como los sistemas y parámetros de evaluación de desempeño.
g. **Formación y fomento de la empleabilidad:** se deberán evaluar periódicamente las necesidades de formación, estableciendo los programas necesarios para que los colaboradores actualicen y desarrollen sus competencias, de acuerdo con los objetivos generales de la organización. A su vez, ésta se asegurará que los colaboradores reciban información acerca del código de conducta y de lo relacionado con el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable que incidan en sus áreas de responsabilidad o que sean de interés general.
h. **Seguimiento del clima laboral:** la organización llevará a cabo una evaluación del clima laboral, al menos cada tres años, analizará los resultados y pondrá en marcha los mecanismos necesarios para su mejora continua.
i. **Reestructuración responsable:** la organización ha de tener en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas por el proceso, reduciendo en la medida de lo posible los impactos negativos asociados.
j. **Canal de resolución de conflictos:** la organización pondrá a disposición de todas las personas que la integran las vías adecuadas para dirigir sus sugerencias, quejas y denuncias sobre aspectos relacionados con la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la misma. Se mantendrá un registro de las entradas y las medidas puestas en marcha para su resolución, así como de su eficacia.

**Norma ISO 26000 (2010)** fue desarrollada con el objeto de fomentar que las empresas que realicen actividades de RSE vayan más allá del cumplimiento legal, sin dejar de reconocer que esto es un deber de las organizaciones y una parte fundamental de la RSE de las mismas. Esta norma también promueve un entendimiento común en el área complementando y no sustituyendo otros instrumentos e iniciativas

relacionadas con ella. Su contenido está basado en siete materias fundamentales: el gobierno organizacional o gobierno corporativo, derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas justas de negocio, asuntos de los consumidores y desarrollo de la comunidad. La ISO 26000 también promueve la integración de los programas de RSE desarrollados para atender estos temas en las prácticas internas de la organización, considerando la diversidad social, ambiental, legal, económica y organizacional. Es necesario puntualizar que a diferencia de la ISO 9001 para la Gestión de la Calidad y la ISO 14000 para la Gestión Ambiental, ésta no es una norma de sistemas de gestión, ni está planificada ni es apropiada para propósitos de certificación o para uso contractual, y lo más importante, es que está dirigida a todo tipo de organizaciones no importa el tamaño, tipo o ubicación.

Puterman en su artículo publicado en el blog Foro Iberoamericano del 30 de octubre de 2010 (http://blogforoiberoamericanors.blogspot.com/2010/10/habemus-norma.html) *Habemus* Norma destaca como los principales logros obtenidos con la aprobación de la ISO 26000:

a) Obtener una definición universal de responsabilidad social.

b) Reconocer que la responsabilidad social no es exclusiva de las empresas y más aun de las grandes corporaciones.

c) Entender que la responsabilidad va más allá del cumplimiento de la normativa legal.

d) Definir los principios de la responsabilidad social.

e) Diferenciar claramente entre responsabilidad social y filantropía.

f) Enfatizar que para poder ser socialmente responsable hay que reconocer primero que las organizaciones tienen una responsabilidad social con su entorno y sus partes interesadas.

g) Proporcionar herramientas sobre cómo identificar sus partes interesadas y cómo y porqué involucrarse con ellas.

h) Conocer las siete materias fundamentales de la responsabilidad social.

i) Determinar cuáles son las prácticas para integrar la responsabilidad social en una organización.

j) Reforzar la importancia de la comunicación y de los reportes de responsabilidad social.

k) Cómo aumentar la credibilidad, cómo revisar el desempeño y cómo mejorarlo.

Con respecto a las prácticas laborales la norma desarrolla cinco áreas: empleo y relaciones con el empleado; condiciones de trabajo y protección social; diálogo social; salud y seguridad en el trabajo; desarrollo humano y entrenamiento en el sitio de trabajo.

#### 2.1.1.3 *El Concepto de Responsabilidad Social Interna*

A mediados del siglo XX, con los cambios que experimentó la sociedad finalizada la II Guerra Mundial, "surge la necesidad de asociar a los trabajadores a la gestión de las empresas, con el fin de conseguir una mejora en las relaciones laborales (...)" (Carneiro, 2004:89) Sobre esta dimensión, el Libro Verde hace referencia expresa a la gestión humana, señalando que "es responsabilidad de las organizaciones crear un clima conveniente, así como poner los medios necesarios que permitan iniciar medidas orientadas al aprendizaje permanente, y la autonomía responsable de los trabajadores..." (Carneiro, 2004:108)

Sin embargo, y de acuerdo con lo que señala Carneiro (2004), la RSI está todavía en fase de maduración como concepto, tanto más en su aplicación en las organizaciones.

Esta afirmación es la que explica que hayan tantas definiciones de RSI como visiones sobre la misma han desarrollado teóricos y organizaciones con y sin fines de lucro. Para el trabajo de grado se consideró la citada por Jiménez Fernández (2007), referido por Pizzolante (2008), quien toma la planteada en 2003 por una serie de Comisiones Obreras de Castilla–La Mancha en España, en el marco de la presentación del proyecto de 'Derechos Laborales: Derechos Humanos', por contemplar ésta la dimensión externa e interna de la responsabilidad social empresarial:

> Responsabilidad Social, es la asunción voluntaria de buenas prácticas de gestión integrada de la empresa en todas sus relaciones, respecto de los valores éticos no exclusivamente financieros o económicos. Comprende los aspectos relacionados con la mejora de las condiciones de trabajo, formación y empleabilidad de los trabajadores, igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible por la aplicación de criterios ecológicos a la adquisición de materias primas, productos intermedios, a las inversiones, a los sistemas de producción y a los productos propios, así como respecto del respeto de los derechos humanos de sus proveedores,

contratistas y concesionarios. Jiménez Fernández (2007), citado por Pizzolante (2008: 46-47)

En el artículo de Laura Somoggi (2005) "Más que una Estrategia, una Filosofía" en la revista Harvard Business Review de agosto 2005, se indica que la estrategia de RSI debe estar íntimamente ligada a la estrategia del negocio para asegurar el éxito integral de la organización y sus trabajadores, pues las empresas tienen una gran fuerza de transformación y esto es positivo para su sustentabilidad si se le suman prácticas responsables. En dicho artículo también se señala la necesidad de que la política de RSI sea coherente con los postulados estratégicos para no quedarse en mera retórica de papel. "Debe existir la convicción de que la empresa no sólo existe para promover resultados financieros, sino también aquellos relacionados con el personal, que aunque no puedan contabilizarse, no dejan de ser esenciales para alcanzar y mantener el éxito." (Somoggi, 2005:14)

Sobre lo anterior se agrega lo desarrollado por Rochlin (2005), autor del artículo "Llevar la Responsabilidad Social Corporativa al ADN de su Empresa" en la revista Harvard Business Review de agosto 2005, quien menciona que la estrategia del negocio debe incorporarse a las operaciones de la empresa. Para ello se deben establecer políticas sobre incentivos para los trabajadores; sistemas que respalden la innovación; capacitación laboral que desarrolle las habilidades para la toma de decisiones alineadas con el enfoque estratégico y que permitan responder ante elecciones críticas. El autor igualmente refiere que la clave está en incentivar la autonomía e innovación de los trabajadores, porque ambas favorecen la creatividad en la organización. La idea es "pasar de una visión responsable a una ejecución responsable." (Rochlin, 2005:33)

Al ser la posibilidad de innovar un elemento motivador para el colaborador, vale la pena hacer mención a lo desarrollado por el profesor de postgrado de la UCAB Alberto Rodríguez (2005), quien refiere que la misma representa "la posibilidad de incidir la realidad y hacer un aporte trascendente ..." (p. 6) Agrega el autor, "la responsabilidad social empresarial es la posibilidad cierta de incidir profundamente, pero esto supone trascender, de la buena administración de unos fondos, a la promoción activa y audaz de nuevas posibilidades" (p.6) promovidas por los mismos trabajadores.

Para el profesor Rodríguez (2014) la RSE se debe entender como el "resultado de una acción transformadora basada en la interacción entre la organización y su ambiente, donde la innovación y la tecnología es la clave del aporte que se va a realizar." (p. 4)

La práctica de RSI permite que la gestión organizacional se base en valores, creencias, compromisos y que se entablen alianzas con los trabajadores porque existe un fin mayor que los integra a todos. Para Passos, entrevistado por Somoggi (2005), las empresas que capitalizan estos postulados atraen a los mejores talentos, hecho que convierte la RSI en un motor de generación para la empresa. Rochlin (2005) apoya lo anterior cuando expresa que al empleado debe vérsele como un aliado, al ser fuente fértil de información y conocimiento. Una buena relación con los trabajadores se convierte en una oportunidad única para el aprendizaje organizacional y en la necesidad de entablar una comunicación en dos vías. Una exitosa gestión de RSI llama a involucrar a los trabajadores como "activos estratégicos que dan forma e informan las decisiones y la dirección estratégica de la empresa." (Rochlin, 2005:30) El autor agrega que "esto se traduce en acciones, relaciones y conexiones que no sólo moldean la conducta de la empresa, sino también el comportamiento de los trabajadores." (Rochlin, 2005:30)

Rochlin (2005) puntualiza que lo que evidencia que la política de RSI forma parte de la estrategia del negocio es cuando ésta se adentra definitivamente en la forma de ser de la empresa. Para que esto ocurra el autor señala la relevancia de usar las comunicaciones internas y orientar sus contenidos a difundir el compromiso que la organización tiene con este enfoque.

Guédez (2008) en referencia a la relevancia que adquiere la RSI destaca que "lo que se pretende es una relación equilibrada a partir de decisiones y gestiones empresariales. Cuando sólo se atiende lo financiero y lo operacional, la motivación, reputación y autoestima de los trabajadores se desmorona haciendo imposible la supervivencia de la empresa." (p. 4) En línea con lo expresado por Guédez, los autores Bassi y McMurrer (2007) señalan que los trabajadores son la única fuente de ventaja competitiva en el largo plazo. "Las empresas que no invierten en sus trabajadores ponen en riesgo su propio éxito e incluso su supervivencia." (p. 87) En una investigación realizada por estos autores quedó evidenciado que los impulsores esenciales que predicen el desempeño de las organizaciones son: prácticas de liderazgo, compromiso de los trabajadores, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y capacidad de aprendizaje organizacional. Con estas conclusiones los autores pretenden que "la gestión superior del capital humano se convierta en parte central de la cultura de la organización." (Bassi y McMurrer, 2007:88)

De la revisión de la literatura que menciona los principios que sustentan la RSI, se desprenden una serie de conceptos que son definidos a continuación, y que constituyen el conjunto de variables a medir del constructo:

a. **Plan de carrera:** "Diseño y planificación del desarrollo profesional de un individuo". (Fernández-Ríos, 1999:702)
b. **Desarrollo de capacidades:** Robbins (2004) señala que es la voluntad de la organización por desarrollar en los trabajadores las habilidades necesarias para cumplir con sus objetivos y alcanzar las metas, a través de programas de formación técnica, gerencial y crecimiento individual.
c. **Delegación de responsabilidades:** Covey (2014) indica que significa asignar a otras personas la capacidad y autonomía para decidir qué y cómo conseguir las metas y objetivos deseables o hacerles copartícipes de la autoridad y toma de decisiones.
d. **Igualdad de oportunidades:** Caneda (2004) la define como el derecho de todas las personas a tener igualdad de oportunidades para acceder al trabajo, y una vez en éste, desarrollarse y progresar sin distingo de raza, género, credo, ideología, edad ni condición social.
e. **Liderazgo transformacional:** Robbins (2004) refiere que este tipo de liderazgo conlleva la modificación de la organización, por tener la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción.
f. **Comunicación:** "Es el envío y la recepción eficaz de información, así como la transmisión y comprensión de pensamientos, sentimientos y actitudes." (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999:23)
g. **Establecimiento de metas:** "Proceso cuya intención consiste en aumentar la eficiencia y la efectividad al especificar los resultados deseados hacia los cuales debe dirigirse el trabajo de las personas, equipos, departamentos y la organización." (Hellriegel et al., 1999:56)
h. **Reforzamiento positivo:** "Consiste en otorgar una consecuencia positiva después de presentarse un comportamiento deseado." (Hellriegel, et al., 1999:112)

   **Empoderamiento (autonomía responsable)**: Robbins (2004) indica que este concepto consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad de asumir las responsabilidades de sus propias ideas y acciones, para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes internos y externos.

### 2.1.2 *Teorías de Motivación*

"Las nuevas tendencias mundiales y el rápido cambio de las expectativas ciudadanas están contribuyendo a que las organizaciones más eficientes incorporen en sus prácticas mecanismos que permitan conocer las motivaciones de sus grupos de interés y puedan anticiparse a ellas". (Forética, 2008:2)

En las organizaciones la motivación es una de las variables determinantes en el desempeño, satisfacción y productividad del individuo, de allí que sea necesario para los niveles supervisorios valerse de ésta para siempre obtener el mejor rendimiento y disposición de sus trabajadores. Jeffrey Pfeffer, citado por Thomas (2005) afirma que "el buen uso de los recursos humanos se ha convertido en una fuente importante de ventaja competitiva". (p. 20) Jack Welch, también citado por Thomas (2005), sugiere que las empresas están llamadas a encontrar la forma de "involucrar la mente de todos y cada uno de sus trabajadores... Si usted no está pensando siempre en la forma de conseguir que cada persona sea más valiosa, no tendrá la menor oportunidad." (p. 21) Siendo esto la razón por la que para los expertos citados el compromiso sincero del empleado con lo que hace en su trabajo esté relacionado con su motivación.

> La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de una persona de realizar un gran esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins y Coulter, 2005:392)

Una de las características de la motivación es que "no es un rasgo personal; es producto de la interacción entre el individuo y la situación en la que se encuentra; la motivación es diferente en cada individuo." (González, s.f. Teorías de Motivación: su aplicación al proceso administrativo en la escuela. Recuperado de http://www.slideshare.net/felixsansg/teoras-de-motivacin-presentacin)

Entre las perspectivas sobre la motivación[8], es la humanista la que permite establecer una relación directa con la responsabilidad social interna, pues "por medio de este punto de vista se enfatiza la capacidad del individuo para el crecimiento personal (...)" (González, s.f. Teorías de Motivación: su aplicación al proceso administrativo en la escuela. Recuperado de http://www.slideshare.net/felixsansg/teoras-de-motivacin-presentacin)

---

[8] Las perspectivas sobre motivación son:
"- Conductista: enfatiza la recompensa externa y los castigos como claves en la determinación de la motivación.
- Humanista: hace énfasis en la capacidad del individuo para el crecimiento personal, libertad para elegir su destino y cualidades positivas.
- Cognitiva: son los pensamientos los que guían la motivación." (González (s.f). Teorías de Motivación: su aplicación al proceso administrativo en la escuela. Recuperado de http://www.slideshare.net/felixsansg/teoras-de-motivacin-presentacin)

#### 2.1.2.1 *Teoría de las Necesidades Básicas de Maslow*

Para algunos teóricos es Maslow uno de los primeros autores en "sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente". (Palomo, 2008:75) Si bien sus aportes no fueron dirigidos para responder a la motivación en el ambiente laboral, "su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo". (Palomo, 2008:75)

Así tenemos que la Teoría de las Necesidades Básicas de Maslow, de acuerdo a lo que cita Robbins (2004), hace mención a que "las necesidades de orden superior gratifican internamente a las personas, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tienen un origen sobre todo externo (salario, contrato colectivo y antigüedad)." (p.157)

"El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser lo que puede llegar a ser". (Palomo, 2008:75) Thomson y Rodríguez (2000) retoman el estudio de Maslow al ahondar sobre los aspectos retribución y reconocimiento de los trabajadores indicando que "la retribución económica es sólo un elemento de los que afectan a las personas y no el más definitivo. Es importante que la empresa comparta el éxito con sus trabajadores y les haga sentirse estimulados, valorados y a gusto." (p. 107)

#### 2.1.2.2 *Teoría de la Motivación Intrínseca en el Trabajo de Thomas*

Luego de trabajar los aspectos relacionados con la autorrealización de Maslow, se hace referencia a la Teoría de la Motivación Intrínseca de K. W. Thomas del año 2000, debido a que ésta contempla elementos que pueden revitalizar el trabajo en sí mismo. Cuando se proponen metas más nobles por las que esforzarse, el trabajador siente que tiene más "oportunidades de realización y orgullo personal y profesional." (Thomas, 2005:31)

La Teoría de la Motivación Intrínseca de Thomas (2005) se basa en que las organizaciones de hoy prefieren un trabajador con compromiso e iniciativa y no aquél en posición de sumisión plena al patrono. De esta premisa surge el aporte medular de la teoría que propone el autor, en la cual plantea que las recompensas externas: salario, bonos, comisiones y privilegios, ya no son suficientes para el empleado, pues como él lo señala estos aspectos sólo compran un comportamiento rutinario. El autor, en cambio, propone que es necesario encontrar recompensas intrínsecas en la mera ejecución del trabajo: satisfacciones producto del orgullo por las destrezas con las que se cuenta o la sensación que se experimenta luego de haber ayudado a un cliente. Para Thomas (2005) cuando existe la

motivación intrínseca las personas "consideran que con su trabajo pueden marcar una diferencia significativa y creen en lo que intentan conseguir." (p. 24)

Thomas introduce cuatro afirmaciones ejes de su teoría:

a) En el trabajo, las personas persiguen otros deseos además del dinero y la búsqueda de su propio interés. "Algunas de las recompensas en el trabajo más significativas provienen de motivos transpersonales como ayudar a otros", (Thomas, 2005:28) debido a que las personas desean involucrarse en empleos que les sean significativos, en tanto consideran que lo que hacen es valioso y les permite la autorrealización.

b) La motivación intrínseca incluye recompensas que se reciben en el "ahora" porque tienen que ver con el disfrute del trabajo. Según Thomas (2005) el disfrute está íntimamente relacionado con los refuerzos positivos.

c) Las recompensas intrínsecas tienen que ver con las emociones positivas, ya que éstas se convierten en un fondo de reserva para futuros acontecimientos. "En los modelos de refuerzo, las emociones están en el núcleo de la motivación", (Thomas, 2005:30) y se convierten en el asidero para sentirse bien en el trabajo.

d) Hacer lo correcto permite que las personas se sientan bien. Thomas (2005) explica esto refiriéndose a que "algunas recompensas intrínsecas implican el sentido del honor de hacer lo correcto desde el punto de vista moral o ético, independientemente de las consecuencias personales". (p. 30)

El concepto de motivación intrínseca está relacionado con el de autogestión o autodirección. Para que se dé este estado Thomas (2005) señala que es imprescindible que el trabajador conozca cuál es su posición en la empresa. El autor refiere que conocerla viene relacionado con la conciencia de saber cuál es el propósito al que sirven cada una de las tareas a realizar por el trabajador. "Redescubrir el rol del propósito en el trabajo es clave para comprender la motivación. Sin una idea clara del propósito, los trabajadores no pueden tomar decisiones inteligentes sobre sus actividades de trabajo, y el trabajo carece para ellos de sentido." (Thomas, 2005:34) El autor advierte que la mayoría de los propósitos de las tareas involucran aspectos del entorno que al no poder ser controlados por el empleado le generan incertidumbre, constituyéndose esta condición en un reto para alcanzar el logro de estos.

A la pregunta de por qué es necesario reincorporar el propósito en el trabajo, Thomas (2005) responde que "las organizaciones necesitan que los trabajadores asuman la responsabilidad activa de manejar cada vez más las incertidumbres involucradas en el logro de sus propósitos", (p. 37) razón que justifica que las empresas todavía estén pasando por procesos

de reorganización de sus estructuras jerárquicas para dejar en manos de los trabajadores el proceso de toma de decisiones.

> A los trabajadores se les pide que se adapten a las necesidades de los clientes, que simplifiquen y mejoren los procesos organizativos, que coordinen con otros trabajadores y equipos, y que inicien ideas para nuevos productos y servicios. Las organizaciones dependen ahora de que los trabajadores utilicen su buen juicio, y tomen gran parte de las decisiones que antes tomaba solamente la dirección. (Thomas, 2005:37)

Para Thomas (2005) la nueva interacción del empleado con su organización llama a incentivar el estilo de liderazgo que articule al trabajador con el propósito, de manera que a través de éste y una visión dinamizadora, atractiva y motivadora se logre la alineación de los esfuerzos individuales en torno a un objetivo común, que debe guardar en sí una gran significación para las personas. Al tipo de liderazgo que promueve este espíritu James McGregor Burns, mencionado por Thomas (2005), lo llamó **liderazgo transformacional**, el cual ofrece a los trabajadores la información que ellos necesitan para tomar decisiones inteligentes, a la vez que les ofrece una sensación de significados intrínsicamente gratificantes en su trabajo." (p. 40) Ante este planteamiento el autor señala que es necesario revisar la visión de la empresa, pues en ésta los valores y las emociones vienen a cobrar un papel importante. "Una buena definición de la visión obliga a la dirección a profundizar en los valores fundamentales subyacentes a la cultura corporativa, para comprender qué es lo que representa la organización." (Thomas, 2005:41) Complementa Thomas (2005) colocando que la visión de la organización es una definición de un futuro emocionante que será significativo y valioso con base a valores centrados en el cliente, la calidad y la innovación.

Otro concepto que introduce Thomas (2005) en su visión de la Teoría de la Motivación Intrínseca es el de **autogestión**, la cual se puede lograr porque las personas inherentemente se autorregulan, son capaces de comprometerse con las metas, de supervisar sus logros, hacer los ajustes necesarios y aprender.

Cuando se hace referencia al **compromiso**, Thomas destaca que el mismo representa una promesa hecha hacia sí mismo y los demás, por lo que implica una responsabilidad personal: "si no lo consigue, no se sentirá satisfecho consigo mismo." "El compromiso es lo que todos necesitamos para ser eficaces en el logro de los propósitos que nos interesan." (Thomas, 2005: 47)

Siguiendo el flujo que desarrolla el autor, tras el compromiso con el propósito lo que sigue a la autogestión es decidir la manera de cumplirlo a través de la selección de las actividades que permitan su logro. Para él

dicha escogencia es la base para la **toma de decisiones** descentralizada. Representando ésta la oportunidad de "utilizar su inteligencia en el proceso de solución de problemas" (Thomas, 2005:48) e identificar los procedimientos de trabajo adecuados o innovar de ser necesario. "La libertad para pensar de los trabajadores comprometidos se ha convertido en un recurso competitivo vital que genera inventiva, innovaciones, mejoras permanentes y renovación." (Thomas, 2005:48)

Thomas (2005) indica que el paso siguiente se refiere a cómo hacer seguimiento de los **niveles de competencia** (actividades ligadas a la realización de las tareas) y del **progreso** (avance para el logro del propósito). Sobre el primer seguimiento el autor expresa que "tras elegir nuestras actividades, comenzamos a desempeñarlas" (Thomas, 2005:48), hecho que conlleva en sí mismo su seguimiento, y que obliga a asegurarse que el trabajo se realiza bajo los estándares internos.

> La autogestión implica trabajadores comprometidos que satisfacen sus propios estándares internos de competencia. (...) las personas elevan sus estándares en las tareas que les interesan en la medida que van aumentando su nivel de destrezas y experiencia en las actividades de la tarea. Por ello, la autosupervisión puede ser una fuerza potente para mejorar el rendimiento. (Thomas, 2005:48)

Thomas (2005) advierte que es necesario poner atención al nivel de eficacia con el que se cumplen los estándares internos a través de una serie de estados identificados como: estar presente, involucrado, centrado y concentrado en la tarea; por otra parte, señala que se debe tener disposición para realizar ajustes en el desempeño de la actividad cuando surgen nuevas oportunidades o se presentan amenazas.

Con respecto al seguimiento del progreso, Thomas (2005) indica que en este paso se debe valorar el desarrollo de la tarea conjuntamente con la disposición para ejecutar los cambios que sean necesarios, actitud que se repite tal y como se indicó para el caso del seguimiento del nivel de competencia. Thomas (2005) asevera que "sólo así el trabajador comprometido podrá estar seguro que está cumpliendo su propósito", (p. 50) y completa señalando que "los trabajadores comprometidos inician los cambios cuando ven amenazado su propósito, o cuando encuentran una forma mejor de lograrlo." (p. 50)

El autor señala que tanto al seguimiento del nivel de competencia como al del progreso, viene asociada la información de retorno, la cual puede ser positiva o negativa. Cuando sucede la primera es porque todo marcha de acuerdo con las expectativas: "nuestros esfuerzos están consiguiendo el desempeño competente de las actividades, y esas actividades nos acercan al propósito." (Thomas, 2005:51) Refiere Thomas (2005) que en este caso se refuerzan los hábitos de trabajo, la hipótesis en relación a lo que funciona bien y el compromiso con el propósito.

Sin embargo, Thomas (2005) expresa que es la información de retorno negativa la que produce el aprendizaje en tanto revela que algo no está funcionando, siendo ésta la que "genera comportamientos con mayor capacidad de respuesta y adaptación." (p. 51) El gran valor que encierra la información de retorno negativa lo señala Peter Senge, citado por Thomas (2005) cuando afirma que: "cada vez resulta más evidente que el aprendizaje de los trabajadores en el nuevo mundo incrementa su valor como recurso humano (...)" (p.51)

Lo anterior permite introducir otro elemento clave en la teoría de Thomas, y es el referido al concepto de **empleabilidad**, con lo cual se ha abierto la competencia entre las organizaciones por retener al talento mejor cualificado. Gracias a la empleabilidad, adicional a contar con personas valiosas y cada vez mejor preparadas, se le ha transferido al empleado mayor "responsabilidad sobre su propia carrera profesional, de allí que ahora éste se desarrolle donde el trabajo le sea más gratificante y pueda poner en práctica sus destrezas." (Thomas, 2005:27)

Frente al hecho de que los trabajadores tomen más decisiones relacionadas con los aspectos prácticos, cabe preguntarse cuál es el rol de los líderes de la organización. A esta interrogante Thomas (2005) responde que ellos deben hacer el seguimiento minucioso de los niveles de competencia y del progreso del desempeño de sus supervisados individualmente y como grupo. Por otra parte, deben ofrecer información, asesoría experta y los insumos para la toma de decisiones por parte de los trabajadores, una vez que estos conocen los objetivos a cumplir y su para qué, a través de crear sentido, alineación y centrar el foco en el propósito; a esta relación algunos autores la llaman alianza, según señala Thomas (2005). Quizás el punto medular de la responsabilidad de los líderes es lo que está detrás del enfoque de la motivación intrínseca que ofrece Thomas (2005), es decir, identificar lo que realmente impacta y hace que un trabajador se apasione y comprometa con el propósito, una vez que logra asumir para sí la autogestión como expresión de la autonomía responsable o empoderamiento.

**Figura N° 1.**
**EL ROL DEL LIDERAZGO (THOMAS, 2005:63)**

| | |
|---|---|
| **Liderar ofreciendo CAPACIDAD DE ELECCIÓN**<br><br>**DAR JUEGO** | **Liderar para incrementar el nivel de COMPETENCIA**<br><br>**ENTRENAR** |
| **Liderar para DAR SENTIDO AL TRABAJO**<br><br>**INSPIRAR** | **Liderar para conseguir PROGRESO**<br><br>**ANOTAR LOS RESULTADOS Y ANIMAR** |

Sobre el concepto de autogestión, Thomas (2005) indica que éste contiene cuatro actividades principales que conforman las recompensas intrínsecas: autonomía, competencia, sentido y significado de progreso.

> Cada una de ellas exige al trabajador que utilice su propio criterio para determinar si el propósito de la tarea tiene o no tiene sentido y es valiosa, el grado de opción disponible para seleccionar las actividades, el nivel de competencia en el desempeño de esas tareas y el progreso seguido en aras del propósito de la tarea. (Thomas, 2005:58)

Complementa el autor planteando sobre lo anterior que a estos requisitos básicos de la autogestión se le suma una fuerte carga emocional, siendo ésta la que para el trabajador representa su recompensa intrínseca, en tanto son las emociones las que lo hacen sentirse entusiasmado con la tarea y que experimente una elevada satisfacción por lo que hace; hechos que tendrán como consecuencia directa un alto desempeño. Es en este punto donde la comunicación cobra un valor medular, el cual será explicado en el siguiente aparte del Marco Teórico.

Las cuatro recompensas intrínsecas desarrolladas por Thomas (2005) son representadas por él de manera esquemática a través de un cuadro:

**Figura N° 2.**
**LAS CUATRO RECOMPENSAS INTRÍNSECAS (ADAPTADO POR THOMAS, 2005:59)**

| | OPORTUNIDAD Recompensas | LOGRO Recompensas |
|---|---|---|
| ACTIVIDADES de la tarea | **Sentir que PUEDO ELEGIR** | **Sentir que SOY COMPETENTE** |
| PROPÓSITO de la tarea | **Sentir que lo que hago TIENE SENTIDO Para mí** | **Sentir que PROGRESO** |

La sensación de **poder elegir** Thomas la describe como la oportunidad de que el trabajador escoja la tarea que le haga sentido y de desempeñarla de la manera que considere apropiada. Es aquí donde el trabajador experimenta libertad para elegir y que "es capaz de utilizar su propio criterio y de actuar en base a su propio modo de entender la tarea." (Thomas, 2005:60)

La sensación de **tener sentido** Thomas indica que se refiere a la oportunidad que tiene el trabajador de perseguir un propósito valioso. "Este sentimiento le indica que el camino que sigue realmente merece su tiempo y energía" (Thomas, 2005:59), ya que su propósito es importante para alcanzar la visión como objetivo superior.

La sensación de **competencia** señala Thomas (2005) es el equivalente a sentirse realizado porque se desempeñan eficazmente y con alta calidad las tareas de las actividades escogidas.

La sensación de **progreso** es lo que se experimenta cuando se logra el propósito de la tarea. "Implica que la tarea está avanzando y que a través de las actividades realmente se está consiguiendo algo." (Thomas, 2005:60)

Thomas (2005) expone que entre las recompensas intrínsecas y la autogestión existe una relación de influencia mutua. Es así como del sentir que se puede elegir, que se es competente, que lo que se hace tiene sentido para la persona y sentir el progreso hacia el propósito propios de la primera relación, se pasa a los que caracterizan la autogestión: elegir las

actividades, hacer el seguimiento del nivel de competencia, compromiso con el propósito y hacer seguimiento al progreso.

De los cuatro componentes de las recompensas intrínsecas, Thomas (2005) propone como diseño del puesto de trabajo lo siguiente:

**Figura N° 3.**
**COMPONENTES BÁSICOS DE LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS (THOMAS, 2005:64)**

| | |
|---|---|
| **OPCIÓN**<br>• Autoridad delegada<br>• Confianza en los trabajadores<br>• Seguridad (no castigar los errores honestos)<br>• Propósito claro<br>• Información | **COMPETENCIA**<br>• Conocimientos<br>• Información de retorno positiva<br>• Reconocimiento de las destrezas<br>• Reto<br>• Estándares elevados, no comparativos |
| **SENTIDO**<br>• Clima no "cínico"<br>• Pasiones claramente identificadas<br>• Visión que entusiasme Propósitos relevantes en las tareas<br>• Tareas completas | **PROGRESO**<br>• Clima de colaboración<br>• Hitos<br>• Celebraciones<br>• Acceso a los clientes<br>• Medir las mejoras |

Thomas, citado por Robbins (2004), afirma que "los trabajadores poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo." (p. 169) Thomas (2005) también señala que la alianza con los trabajadores deben lograr que estos experimenten pasión por su trabajo y se sientan realizados gracias a él. Postulados como los expuestos llevan a inferir que la RSI pudiese constituirse en un diferenciador al permitir motivar al empleado a través de un proceso estructurado en el que se haga uso de la comunicación eficaz, inspiradora, coherente, clara y que estimule las áreas que integran las recompensas intrínsecas y la autogestión.

De la lectura de los elementos integradores de la Teoría de Motivación de Maslow y la Teoría de la Motivación Intrínseca de Thomas se extrajeron una serie de variables que definen el constructo motivación, siendo éstas:

**a.- Autorrealización:** Según Maslow, citado por Palomo (2007), es la tendencia de la persona a ser lo que puede llegar a ser, haciendo

hincapié en la singularidad del individuo. Esta necesidad se activa cuando la autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción. Sobre esto, Palomo (2007) expresa que la autorrealización encierra que el individuo utilice y aproveche plenamente su capacidad y potencial. Las subdimensiones que componen esta variable son:

- **Autoestima:** Forma parte de las dimensiones de la personalidad. "Es el resultado de la evaluación que una persona hace de sí mismo. La valoración es realizada en función de la situación y de la opinión de los demás." (Hellriegel, et al., 1999:46)
- **Creatividad:** "Capacidad de innovar y brindar soluciones novedosas a problemas." (Hellriegel, et al., 1999:21)
- **Toma de decisiones:** "Habilidad de elegir cursos de acción efectivos, sobre la base de una evaluación profunda de sus efectos a corto y largo plazo, logrando identificar a las personas y grupos que se afectarán." (Hellriegel, et al., 1999:23)
- **Eficacia personal:** Consiste en la "confianza que la persona tiene en su capacidad para realizar una tarea específica en una situación particular." (Hellriegel, et al., 1999:109)
- **Autonomía:** "Grado en que el puesto proporciona libertad sustancial y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y determine los procedimientos para desempeñarlo." (Robbins, 2004:465) Esta definición es complementada por la visión de Fernández-Ríos, (1999) quien indica que es el "grado de madurez y libertad propias asumidas y desarrolladas por la persona para dirigir, controlar y tomar decisiones responsables relacionadas con su trabajo. (p. 79)

b. **Aprendizaje:** "Cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia." (Robbins, 2004:43)

c. **Compromiso:** "Consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización." (Hellriegel, et al., 1999:56)

### 2.1.3 *La Comunicación Organizacional Interna para Motivar al Empleado*

Para definir el concepto de comunicación organizacional se hace referencia al realizado por Andrade (2005) quien indica que el mismo es el "conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos." (p. 16) El autor hace lo propio con la comunicación interna describiéndola como:

> El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17)

A fin de alcanzar estos objetivos, los mensajes a posicionar deben ser relevantes, completos, oportunos y sobre todo deben expresar contenidos que respondan a las necesidades detectadas en los trabajadores. "En el fondo lo importante es que realicemos comunicación eficiente; que el mensaje se transmita en forma efectiva y que suceda algo a consecuencia de él". (Bland y Jackson, 1992:2)

Según Robbins (2004) la comunicación cumple básicamente cuatro funciones en las organizaciones: "control, motivación, expresión emocional e información". (p. 284) El autor expresa, específicamente en torno a la comunicación, que la misma sirve para "aclarar a los trabajadores lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño". (p. 284) Completa la idea de Robbins (2004) Thomson y Rodríguez (2000) cuando indican que "la comunicación ha de ser percibida como la responsable de mejorar la habilidad de la organización de hablar consigo misma en todas sus direcciones: arriba-abajo, abajo-arriba, lateralmente." (p. 122) Por ello, los mencionados autores son de la opinión de que "la comunicación interna es una herramienta para la gestión de la empresa", al mismo tiempo que debe ser considerada como una "herramienta para la participación e implicación del empleado con el proyecto empresarial." (Thomson y Rodríguez, 2000:152)

Jim Orr, citado por D´Aprix (1999), expresa que "está absolutamente convencido de que la gente prefiere trabajar por causas mayores a sí misma y a las que puedan dedicar sus energías y sus talentos". (p. 94) De allí la necesidad de actuar conforme a los intereses corporativos comunes, los cuales están guiados por los postulados de la visión, misión y valores de la organización.

Para lograr el éxito de la estrategia de comunicación interna orientada a motivar al personal, se hace imprescindible conocer la opinión de estos sobre expectativas no cumplidas y aquéllas que sí han sido satisfechas, para sobre esta información diseñar mensajes que promuevan el estado de satisfacción, compromiso e iniciativa por lo que se hace en el lugar de trabajo, tal y como lo propone Thomas (2005) con su enfoque de la Teoría de la Motivación Intrínseca. Al respeto indica Cervera (2004) que "la comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado". (p. 277) Como complemento es necesario introducir lo que Nosnik en Rebeil y

RuizSandoval (1998) ha señalado como la comunicación dinámica, la cual invita a tomar en cuenta por parte del emisor –empresa/supervisor- la forma o estilo de procesar la información por parte del receptor –empleado-, así como los grupos de referencia a los que pertenece, por ser éste quien goza de la posibilidad de retroalimentarlo. Para el autor, es la comunicación dinámica, como concepto que en sí mismo encierra la receptividad mutua entre emisor y receptor, uno de los factores determinantes para la productividad, en tanto ésta "se refiere al hecho de que todas las partes puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas." (Nosnik en Rebeil y RuizSandoval, 1998:82)

D´Aprix (1999) expone que en la mayoría de las empresas son cinco los asuntos de negocio críticos para alcanzar el éxito -la competencia, el control de costes, la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y servicios, aspectos propios de la industria- y sobre los cuales se deben diseñar los mensajes clave; sin embargo, es de hacer notar que en estos aspectos no se incluye al talento humano como punto medular para el logro de las metas corporativas gracias a la identificación de los trabajadores con el fin último de la organización expresados en su visión y misión. Se tiene entonces, que la intención tras el uso de la herramienta comunicacional para motivar al empleado es crear un marco de referencia para su vida laboral que incorpore la autorrealización. Thomson y Rodríguez (2000) apuntan que "la motivación de las personas es la pieza clave para crear una organización de alto desempeño" (p. 59) y que "la comunicación es el factor crítico en la motivación del empleado." (p. 60)

Lo desarrollado en este punto lo resume Thomson y Rodríguez (2000) de manera elocuente cuando afirman:

> Así como el marketing está orientado a dar respuesta a las necesidades del cliente externo, la comunicación interna ha de hacer lo propio con las necesidades del cliente interno. La clave está en atender sus necesidades, satisfacerlas y lograr que los trabajadores se comprometan con la organización. (p. 87)

Lo anterior llama a considerar al empleado como el cliente interno, por lo que se hace imperativo escucharlo con atención, ya que como expresó Peter Drucker "dondequiera que está un cliente podemos aprender de sus exigencias". (citado por Nosnik en Rebeil y RuizSandoval, 1998:79)

### 2.1.4 *Lo Estratégico de la Comunicación Organizacional Interna*

El punto anterior refiere que los mensajes a posicionar deben ser relevantes, completos, oportunos y expresar contenidos que respondan a las necesidades detectadas de los trabajadores. Estos mensajes deben

contener aspectos estratégicos relacionados con la información que revela datos sobre dónde está la organización y hacia dónde quiere ir, considerando el proyecto organizacional plasmado en su planificación estratégica; ejercicio que unifica criterios al dar señales claras del "norte" que persigue la empresa y que concreta las actuaciones de todos los trabajadores hacia un fin común que conlleva en sí mismo el principio de cooperación entre todos los actores para el beneficio de la organización como un todo.

Atender las necesidades de los trabajadores, y a su vez articular éstas con las de la organización, confirma la posición de Pérez en Rebeil y RuizSandoval (1998) quien expresa que lo estratégico de la comunicación viene dado por su rol transformacional, el cual presenta un impacto en tres niveles: a) individual, al impactar sobre las percepciones acerca del rol personal que se asigna y se asume; b) organizacional, al condicionar los procesos allí desarrollados; c) social, al determinar el tipo de interacción empresa-contexto y el impacto comunitario que tendrá la organización.

Pérez en Rebeil y RuizSandoval (1998) es de la opinión que la comunicación estratégica es fundamental para el manejo adecuado y positivo de las percepciones de quienes integran la organización, en tanto para el autor son estas creencias las que en definitiva forman la apreciación que sobre su empresa tienen los trabajadores. "Cuando los seres humanos se agrupan e interactúan entre ellos, nace un orden o estructura que determina en adelante el comportamiento de cada sujeto. A ese orden es al que reconocemos como organización." (Maturana, citado por Pérez en Rebeil y RuizSandoval, 1998:111) Complementa el autor en torno a la comunicación estratégica indicando que "la sólida imagen de una empresa cuyos mensajes son consistentes, puede propiciar una mayor confianza y aceptación de los grupos de interés por reconocer una organización íntegra y comprometida con sus valores y con lo que dice." (p. 114-115) Al respecto Pérez en Rebeil y RuizSandoval, (1998) señala la necesidad de que es a través de la comunicación que se deben trabajar "la integración de los valores, la cultura y los significados (...)." (p. 115)

Es de la adecuada y estratégica estructuración de los mensajes que dependerá que se modifiquen creencias, percepciones y premisas, a fin de que se alcance el estadio de motivación intrínseca que desarrolla Thomas (2005) en su teoría, para lo cual es necesario "re-fundar o re-construir la empresa día con día, construyendo con ello sentido con y para los que tienen que ver con ella," (Pérez en Rebeil y RuizSandoval, 1998:116) de forma de coadyuvar en la construcción de una representación unificada de la organización. "Si un empleado se siente a gusto en su trabajo, si sabe que se reconoce su esfuerzo, su rendimiento será mayor." (RuizSandoval, 1998:226)

Peter Senge citado por Thomson y Rodríguez (2000) declara en referencia a la situación de los trabajadores en la organización que "tenemos que trabajar juntos como parte de un mismo sistema en el que cada elemento está afectando y se siente afectado por los otros." (p. 59) Esta afirmación apoya lo expuesto por los autores quienes señalan que cada vez es más importante el rol que los directivos le confieren a la comunicación en la estrategia del negocio, pues ya ha sido comprobado cómo ésta impacta positivamente en los procesos de cambio al facilitar el flujo de información eficiente para la toma de decisiones.

#### 2.1.4.1 *El Rol del Líder en la Comunicación*

Uno de los roles que revisten mayor complejidad para los líderes de una organización es su capacidad de mantener motivado a su grupo de trabajo, debido a que esto es cambiante en función del sujeto y momento en particular que viva la empresa y la persona. Según expresa van-der Hofstadt (2005) el valor del líder está en propiciar el sistema de recompensas personales que pueden resultar de igual o mayor importancia para el empleado -realización personal, responsabilidad, reconocimiento, participación en la toma de decisiones, fomento de la creatividad- que los beneficios económicos. Por ello, el autor sugiere que el líder debe ocuparse de conocer muy bien a los miembros de su equipo y sus motivaciones. Esta idea queda complementada con el énfasis dado por Bland y Jackson (1992) a la premisa con la que indican que "si se pretende el éxito de una estrategia de comunicación con el personal, es indispensable una consagración firme por parte de la gerencia para lograr los propósitos y demandas de esa estrategia". (p. 7) Sobre esta idea Pizzolante (2001) expresa:

> El gerente debe ser un líder que transmita ejemplo, conocimientos, vivencias y convicciones, es decir, un verdadero y sostenido vendedor de sueños que los hace posibles a través de su actuación, mostrando el camino para que el equipo los ambicione y le siga hacia un objetivo común. (p. 55)

RuizSandoval (1998) complementa lo anterior al indicar que en la actualidad "el líder debe ser un mediador entre las demandas de la organización y las necesidades de los individuos que la integran (...)" (p. 219) para facilitar que estos asuman para sí los valores de la organización y se orienten hacia el logro de un proyecto específico a través del trabajo coordinado.

Para que un líder logre lo anterior, RuizSandoval (1998) propone una serie de características: a) ética, considerada el mejor atributo para un líder porque a través de ella perseguirá el beneficio de los demás; b) disposición a aprender, para poder actuar sobre un entorno cambiante que impacta tanto a sus subordinados como la forma de operar de la empresa y la relación de ésta con su entorno; c) confiabilidad, para construir un código de comunicación que permita a los subordinados saber qué esperar de su líder aun en circunstancias adversas; d) sensatez, se refiere a la capacidad de prever los peligros que encierra una acción, por lo que el líder está llamado a actuar con prudencia y a conocer lo que realmente se puede lograr; e) concentrado, mantener foco en el logro de la meta propuesta, sin abandonar la supervisión de lo que están haciendo los demás; f) dispuesto, estar abierto a escuchar de forma activa las opiniones y sugerencias de sus subordinados; g) decisión, para movilizar al grupo en una determinada dirección para lograr la meta.

En línea con lo anterior, D´Aprix (1999) introduce el término "servidor-líder" para señalar que el supervisor debe demostrar que le importan sus supervisados. Para ello expone, entre otras prácticas, la necesidad de que el supervisor: a) se tome el tiempo necesario para hablar de forma franca y honesta con su gente, sin perder de vista el valorarlos como persona; b) realice reuniones donde se dé la oportunidad de expresar ideas y preocupaciones; c) se facilite el proceso de retroalimentación continua; d) se reconozcan y utilicen las ideas expuestas por parte del equipo; e) actúe con cortesía.

D´Aprix (1999) agrega que "los jefes que pueden proclamar la visión y la misión en términos convincentes son los mejores motivadores de la organización." (p. 125) Por ello, el supervisor en su rol modelador para motivar debe:

> a) tener una apreciación personal y conocimiento de la visión, la misión y la orientación estratégica de la organización; b) internalizar el sistema de valores de la compañía y actuar en concordancia; c) mostrar convicción y compromiso personal con la visión, la misión y la estrategia; d) relacionar la experiencia del grupo de trabajo con la visión, la misión, los valores y ayudar a mantener a la gente concentrada; e) estar presente en los trabajadores de manera que sientan que los conduce alguien que los entiende y se interesa por ellos. (D´Aprix, 1999:125)

La posición de D´Aprix (1999) coincide con la Teoría de la Motivación Intrínseca de Thomas (2005) cuando expresa la importancia de dar poder de decisión al empleado. El autor refiere que esto significa el paso inicial del compromiso individual con las metas organizacionales, siendo imprescindible que este proceso se complemente por parte del líder a

través de: a) apoyar a los que corren riesgo, aunque se equivoquen; b) reconocer y premiar los aportes; c) alentar y dar apoyo a la colaboración multifuncional; d) promover la confianza mutua.

Los postulados de D´Aprix (1999) se interrelacionan con el enfoque de la Teoría de la Motivación Intrínseca de Thomas (2005) cuando indica que en la organización bien conducida prevalece el espíritu de logro, de orgullo y de ponerse a disposición, porque a) en ella los trabajadores experimentan la autorrealización al sentirse satisfechos consigo mismos y con su trabajo; b) son escuchados y valorados; c) sienten que su trabajo tiene sentido al estar sus aportes vinculados con los objetivos y metas; d) se sienten parte de un grupo catalogado de alto desempeño. "Sólo un empleado que está bien informado, al que se escucha y es conocedor de la situación de la empresa, es capaz de ser creativo, participar en la consecución de los objetivos y sentirse útil." (Francisco Aguadero citado por Thomson y Rodríguez, 2000:60)

#### 2.1.4.2 *El Plan de Comunicación Interna*

Según Cervera (2004) son varios los objetivos que debe cumplir el plan de comunicación interna, a fin de abarcar los tres aspectos que lo integran: temas generales, temas de negocio y temas sensibles. Dentro de estos objetivos el autor destaca que, entre otros, se deben difundir y consolidar los valores de la cultura corporativa, la cual expresa Pizzolante (2001) tiene que ver con "las particulares formas de ser y hacer de la empresa". (p. 34) Por otra parte, Cervera (2004) señala que el plan debe contribuir al crecimiento del compromiso y la integración del personal con el proyecto corporativo; así como contemplar las expectativas del personal, todo con el fin de que en los trabajadores se generen "actitudes y aptitudes particulares consistentes y coherentes". (Pizzolante, 2001:34)

Nosnik, en Rebeil y RuizSandoval (1998), refiere en un aspecto macro que el plan de comunicación debe contener a) auditoría de necesidades y expectativas de información; b) desarrollo de acciones y medios de comunicación para brindar la información; c) desarrollo de acciones y medios de retroalimentación por parte de los públicos a la empresa para que ésta evalúe su efectividad con aquellos; d) desarrollo de acciones y procesos de mejora continua "para crear novedosas formas de vinculación de la empresa con sus públicos," (p.89) generar beneficios compartidos y cultivar una relación permanente ganar-ganar.

Por su parte, Cervera (2004) coloca que en el diseño del plan de comunicación dirigido a los trabajadores se deben tomar en cuenta: objetivos; mensajes; canales y medios; tiempo; presupuesto; expectativas; evaluación y seguimiento. Igualmente, el citado autor da cuenta de una

serie de factores o claves de éxito en la comunicación interna que se deben considerar para el diseño del plan de comunicación:

- La comunicación interna debe estar al servicio de los objetivos y estrategias generales de la empresa.
- El máximo nivel ejecutivo tiene que comprometerse, implicarse y liderar esta filosofía.
- La comunicación interna necesariamente debe ser enfocada con visión integral.
- No puede dejar de contemplar que el cliente interno ejerce un papel decisivo en las relaciones y la imagen de la empresa ante sus públicos.
- Tiene que reflejar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- La comunicación interna es una responsabilidad compartida; hay que ejercerla con aptitudes y actitudes adecuadas. (p.305)

Pérez en Rebeil y RuizSandoval, (1998) introduce que los procesos de comunicación organizacional intencionados deben dirigirse a procurar que en los trabajadores surja el compromiso y la responsabilidad por alcanzar las metas planteadas, al mismo tiempo que fortalecen el sentido de pertenencia y participación; por ello el autor es enfático al decir que lo "que hace falta es consistencia y contundencia comunicativa" (p. 114), a lo cual se suma la necesidad de tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores, pues como lo expresa Juan Fernández citado por Thomson y Rodríguez (2000), esto es lo que garantiza acciones de comunicación eficaz. Thomson y Rodríguez (2000) complementan lo anterior cuando expresan que una vez que las organizaciones comprenden que la manera de mejorar sus resultados es a través de la gente, el trabajar sobre las estrategias y medios de comunicación se deben convertir en una prioridad.

### 2.1.5 ***Balanced Score Card***

Según Kaplan y Norton (2009) "las mediciones son importantes: Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto en el interior como del exterior de la organización" (2009:34). Siendo lo anterior lo que justifica la necesidad de acompañar los modelos de gestión con un cuadro de mando integral o *Balanced Score Card,* que al traducir la estrategia en un conjunto de acciones concretas proporcionan la estructura necesaria para implementar un sistema de gestión y medición.

Los autores refieren la relevancia de que el Cuadro de Mando Integral no sólo mida el impacto financiero, el cual si bien es "un resumen crítico de la actuación gerencial" (Kaplan y Norton, 2009:34), también debe "realzar el conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo." (p. 34)

Kaplan y Norton (2009) refieren que se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. En tal sentido, uno de los aspectos medulares con respecto al Cuadro de Mando Integral es que sea claro y se centre en ésta. Otro punto relevante de la herramienta, es que hace énfasis en que tanto la estrategia como los indicadores de gestión deben ser comunicados a toda la organización.

Por su parte, Guerrero (2011) lo interpreta como una herramienta para "movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la visión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, por lo que permite guiar tanto el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro." (p.179)

Correa, Van Hoof y Núñez (2010) complementan sobre el Cuadro de Mando Integral señalando que es un "elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades *soft* (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos." (p.30) Por esta razón los autores agregan que "es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero." (p.30)

Señalan Kaplan y Norton (2009) que "el Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma." (p. 52)

Según los autores consultados, el Cuadro de Mando Integral se puede utilizar para:

- Alineación de los trabajadores hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acciones concretas.
- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.

- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Lo desarrollado sobre las ventajas que da el uso del *Balanced Score Card* es lo que justifica su utilización para medir la efectividad del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Interna para motivar al empleado de confianza de MASISA, pues a través de los indicadores expresados en el Cuadro de Control Integral se podrá evaluar periódicamente la gestión, con el objeto de obtener la retroalimentación con la que se determinará la pertinencia de mejorar o mantener las estrategias de comunicación diseñadas.

# CAPÍTULO III. **MARCO REFERENCIAL**

## *3.1 Breve Reseña Histórica de MASISA*

MASISA, antes Maderas Aglomeradas Ltda., de acuerdo a lo referido en su página web http://www.masisa.com/ven, consultada el 5 de diciembre de 2010, es una empresa fundada en Chile en 1960 que logra el reconocimiento como el primer productor de tableros aglomerados de ese país. Aunque su proceso de expansión internacional se inicia en 1992 teniendo a Argentina como primer mercado fuera de sus fronteras, es hasta 1997 cuando abre operaciones en Venezuela luego de constituirse la sociedad Terranova de Venezuela C.A. Es de hacer notar que en 1994 la Compañía de Inversiones Suizandina S.A. alcanza 45% de la participación en la propiedad de Terranova asociada de MASISA.

Para 1998, en Venezuela conforman las filiales Andinos C.A. y Fibranova C.A. A través de Andinos inician la construcción de un aserradero y planta de secado. Para el año siguiente constituyen la empresa Oxinova. En 2003 MASISA asume la gestión de las operaciones de Fibranova C.A., filial venezolana de Terranova, que posee una planta de tableros de partículas y de MDF al sur de Anzoátegui. Para el momento en que se realizó la investigación, MASISA en Venezuela contaba con una plantilla de 485 trabajadores, divididos en 22 gerentes que conforman el cuerpo directivo, 106 trabajadores de confianza, 160 colaboradores de nivel administrativo y 203 obreros.

## *3.2 Visión y Misión*

MASISA busca ser líder en rentabilidad a largo plazo en Latinoamérica en la industria de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, maximizando las sinergias y el valor de los bosques, sustentados en una gestión de triple resultado[9].

---

[9] El concepto del Triple Resultado, asumido como parte de la cultura de MASISA, significa que los gerentes no sólo se deben enfocar en el resultado económico de la gestión, sino considerar lo ambiental y social.

La propuesta de valor de MASISA es ser una marca confiable, cercana a todos sus públicos, anticipándose a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos y servicios, y operando en forma responsable con la sociedad y el medio ambiente.

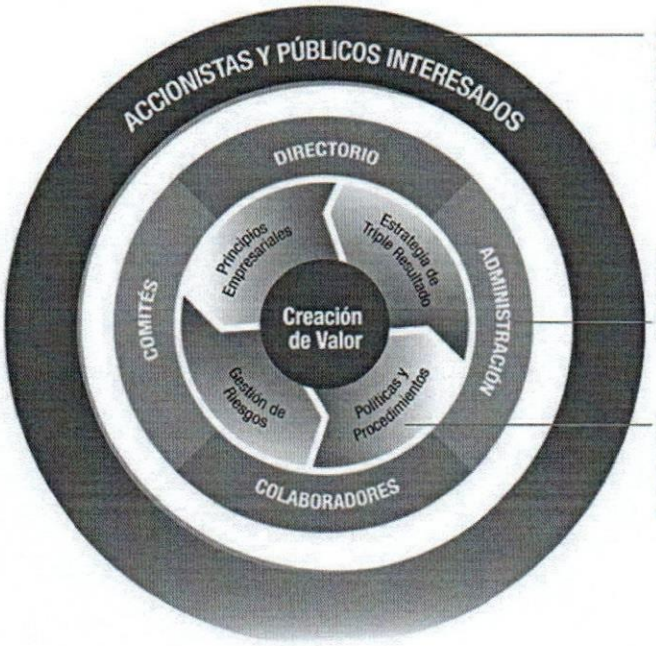
### *3.3 Principios Empresariales*

MASISA reconoce como parte de sus principios lo que define como Atributos de Liderazgo, los cuales fueron descritos por el Lic. Enrique García, gerente de Capital Humano: "La Empresa ha identificado ciertos atributos por los que quiere que sus líderes sean reconocidos. Estos atributos, que está promoviendo a través de diversos esfuerzos, conforman la marca de liderazgo MASISA y se fundamentan en: motivación, agilidad, servicio al cliente, innovación, sostenibilidad, responsabilidad e integridad". Adicionalmente, el líder de RRHH indicó que la visión del liderazgo de sus colaboradores se complementa con una serie de principios empresariales definidos como: "Nuestros Principios Empresariales son un conjunto de valores que guían la acción de todos los colaboradores y sirven de marco de referencia para la toma de decisiones en los distintos ámbitos del negocio. Son comunicados y reforzados periódicamente a todos los colaboradores de la compañía e incluyen direccionamientos en las siguientes áreas: resultados económicos, conducta empresarial, conducta individual, relaciones con nuestros clientes, relaciones con nuestros colaboradores, relaciones con nuestras comunidades, relaciones con nuestros socios, proveedores y terceras partes, diálogo abierto y transparente, y salud, seguridad y medio ambiente.

### *3.4 Gobierno Corporativo de MASISA*

MASISA cuenta con una estrategia de Gobierno Corporativo que constituye un elemento clave de su estrategia de negocio sustentable en el largo plazo, ya que promueve la gestión eficaz y eficiente de sus recursos, creando un ambiente de control interno saludable y aportando a la creación de valor para la mejor toma de decisiones para sus accionistas y públicos interesados.

**Figura N° 4.**
**ESTRATEGIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE MASISA**
**(http://www.masisa.com/nosotros/gobierno-corporativo/)**




**¿Para quién Gobernamos?**
Para nuestros accionistas y públicos interesados, quienes son beneficiados por nuestras prácticas de transparencia, ética y probidad en la forma en que hacemos y conducimos los negocios.

**¿Quiénes son los responsables?**
El Directorio y sus Comités, la Administración compuesta por los niveles gerenciales, así como cada uno de los colaboradores de MASISA.

**Nuestra Estrategia de Gobernabilidad**
Tiene cuatro pilares fundamentales, los cuales en su conjunto definen y norman el accionar de la Empresa, cuyo objetivo es la creación de valor.

# CAPÍTULO IV. **MARCO METODOLÓGICO**

## *4.1 Tipo de Estudio*

A fin de lograr el objetivo general formulado para efectos de este trabajo de grado, se procedió a desarrollar una investigación de campo de tipo descriptiva, basada en los enfoques cualitativo y cuantitativo. En cuanto a la propuesta del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Interna (RSI) en MASISA, fundamentado en la Motivación a través de la Comunicación como Herramienta de Cambio, se especificaron las categorías pertinentes a cada una de las dimensiones y subdimensiones que conforman las variables consideradas a partir de los constructos identificados –RSI y motivación-, de forma de cumplir con cada uno de los objetivos específicos planteados.

La investigación cuantitativa permitió, a través de la recolección y el análisis de datos con base a métodos estadísticos, "establecer patrones de comportamiento" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003:5) para validar la hipótesis planteada al identificar cuan motivados están los trabajadores de confianza de MASISA, tras la relación de las dimensiones y subdimensiones derivadas de los constructos (variables dependientes) y los datos sociodemográficos (variables independientes o marginales como las llamamos en el Capítulo V Análisis y Discusión de Resultados).

El propósito de la relación de las variables permitió conocer "cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada", (Hernández et al., 2003:122) de allí que la propuesta tenga un valor explicativo parcial.

La investigación cualitativa fue relevante para el trabajo ya que hizo posible profundizar el fenómeno dado a través de su comprensión, interpretación y descripción, luego de llevar adelante los procesos de entrevistas y registro de respuestas, tal y como refieren Hernández et al., (2003), autores que señalan que lo que pretende el enfoque cualitativo es nutrir la investigación a través de "la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente, los detalles y experiencias únicas." (p.18) Por su parte, los estudios descriptivos según Danhke, (1989) citado por Hernández et al. (2003) "buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p.

117) a partir de la recolección de datos "de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refieren." (Hernández et al., 2003:119)

Fue a través de las variables identificadas a partir de las teorías de motivación consideradas relevantes para el estudio, y de los componentes de RSI que refieren las diferentes normas que regulan el tema, que se evidenció el valor del estudio descriptivo al contener estos la información requerida para el diseño del modelo de RSI y su estrategia comunicacional para mantener a los colaboradores motivados. Siendo lo anterior lo que justificó la aplicación del análisis deductivo de los datos a partir de la información particular recogida durante la investigación de campo.

La obtención de la información particular a la que se hace referencia en el párrafo previo, se realizó a través de los informantes identificados como partícipes de la organización en su condición de líder del área de RRHH y de los colaboradores de confianza; ya que en las investigaciones cualitativas se pretende la producción de datos relevantes a través de "las propias palabras de las personas, habladas o escritas." (Taylor y Bogdan, 1996:20)

### *4.2 Diseño de la Investigación*

El cuanto al diseño de la investigación la misma responde a las características del diseño no experimental. Explica Hernández et al. (2003) que en este tipo de investigación las variables no son manipuladas intencionalmente. "Lo que hacemos en una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos." (p. 267)

Agrega Kerlinger (2002:420) citado por Hernández et al. (2003) que "en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos." (p. 267) "De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural." (Hernández et al., 2003:267)

En el caso de las dimensiones y subdimensiones de los constructos sobre los que se basó la investigación de campo, se tiene que las mismas ya no pueden ser manipuladas ni influenciadas, pues la investigación implica estudiarlas en función de una situación que ya produjo un efecto en los colaboradores de confianza de MASISA.

Su dimensión temporal determinó que la investigación es de tipo transversal, en tanto los datos se recolectaron en un solo momento. En este caso, la investigación se basó en "analizar cuál es el nivel, estado o presencia de las diversas variables en un momento dado" (Hernández et al., 2003:270) para, en función de la información recolectada, proponer un

Modelo de RSI que genere Motivación fundamentado en la Comunicación como Herramienta de Cambio.

Con el diseño transversal descriptivo bajo el enfoque cualitativo, se pretendió "ubicar, categorizar y proporcionar una visión (...) de la situación" (Hernández et al., 2003:273) la cual fue producto de la opinión de los expertos en RSE y gerente de Capital Humano de MASISA sobre el estado de las variables de RSI identificadas y las concernientes a la motivación en los colaboradores de confianza de la empresa en un momento específico, así como las variables marginales.

## 4.3 *Operacionalización de Variables*

**TABLA N° I.**
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

| Variables | Definición | Dimensión | Sub Dimensión | Indicador |
|---|---|---|---|---|
| **Responsabilidad social interna** | Comprende los aspectos relacionados con la mejora de las condiciones de trabajo, formación y empleabilidad de los trabajadores, igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible por la aplicación de criterios ecológicos a la adquisición de materias primas, productos intermedios, a las inversiones, a los sistemas de producción y a los productos propios. (Jiménez Fernández, 2007) | **Plan de Carrera:** Diseño y planificación del desarrollo profesional de un individuo. (Fernández-Ríos, 1999:702) | **Dimensión Estratégica:** Implica la sucesión y planificación del RRHH, optimizando las acciones de movilidad y rotación, asunción progresiva de responsabilidades y desarrollo directivo. (Fernández-Ríos,1999:702 ) | En la organización me han comunicado mi plan de carrera.<br><br>En la organización entiendo cómo acceder a posiciones de mayor responsabilidad.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Desarrollo de Capacidades:** Es la voluntad de la organización por desarrollar en los colaboradores las habilidades necesarias para cumplir con sus objetivos y alcanzar las metas, a través de programas de formación técnica, gerencial y crecimiento individual.(Robbins, 2004) | | La organización se preocupa por mi formación profesional.<br><br>En esta organización puedo acceder a cursos de formación profesional.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Delegación de Responsabilidades:** Asignar a otras personas la capacidad y autonomía para decidir qué y cómo conseguir las metas y objetivos deseables o hacerles copartícipes de la autoridad y toma de decisiones. (Covey, 2014) | | En la organización los supervisores delegan en sus supervisados funciones de su área.<br><br>Yo delego en mis supervisados responsabilidades inherentes a mi área de interés.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Igualdad de Oportunidades:** Derecho de todas las personas a tener igualdad de oportunidades para acceder al trabajo, y una vez en éste, desarrollarse y progresar sin distingo de raza, género, credo, ideología, edad, condición social. (Caneda, 2004) | | En la organización existe respeto por las diferencias.<br><br>Yo tengo las mismas oportunidades de desarrollarme en la organización que mis compañeros.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Liderazgo Transformacional:** Conlleva la modificación de la organización, por tener la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción. (Robbins, 2004) | **Dimensiones del liderazgo transformacional:** Acompañamiento para el logro de las metas; inspiración para superarse; reconocimiento individual; estímulo a la innovación; facilitador del proceso de identificación de los intereses individuales con los de la | En la organización mi supervisor da el acompañamiento necesario para el logro de las metas.<br><br>En la organización yo doy acompañamiento a mis supervisados |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | organización. (Robbins, 2004) | para el logro de las metas.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Comunicación:** Se refiere al envío y la recepción eficaz de información, así como la transmisión y comprensión de pensamientos, sentimientos y actitudes. (Hellriegel, et al., 1999:23) | **Comunicación de Objetivos Asignados:** Se refiere a la responsabilidad que tiene el supervisor de comunicar con claridad y en el momento oportuno los objetivos que debe lograr su supervisado, usando la competencia de la comunicación. (Robbins, 2004) | En la organización la comunicación de los objetivos se destaca por ser clara y oportuna.<br><br>Yo asumo la comunicación de los objetivos de la unidad y mis supervisados personalmente.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Establecimiento de Metas:** Es el proceso cuya intención consiste en aumentar la eficiencia y la efectividad al especificar los resultados deseados hacia los cuales debe dirigirse el trabajo de las personas, equipos, departamentos y la organización. (Hellriegel, et al., 1999:56) | | En la organización los supervisores establecen las metas del personal con base a criterios de eficiencia y efectividad.<br><br>Yo he sido tomado en cuenta para definir mis objetivos del año.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Reforzamiento positivo:** Consiste en otorgar una consecuencia positiva | | En la organización los colaboradores reciben reforzamiento positivo |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | después de presentarse un comportamiento deseado. (Hellriegel, et al., 1999:112) | | por parte de su supervisor.<br><br>Yo pongo en práctica el reforzamiento positivo con mis supervisados.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Empoderamiento (autonomía responsable)**: Consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes internos y externos. (Robbins, 2004) | | En la organización los colaboradores son considerados con la suficiente madurez profesional para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones.<br><br>Gracias a la libertad que me ha sido conferida logro beneficios para la organización y los clientes internos/externos.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| **Motivación** | Es la fuerza que incide sobre una persona para que actúe de forma específica, encaminándola hacia el logro de las metas. Esta fuerza | **Autorrealización:** Según Maslow es la tendencia de la persona a ser lo que puede llegar a ser, haciendo hincapié en la singularidad | **Autoestima:** Forma parte de las dimensiones de la personalidad. Es el resultado de la evaluación que una persona hace de sí mismo. | La organización me proporciona las herramientas e información necesaria |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | puede ser externa o interna. (Robbins, 2004) | del individuo. Esta necesidad se activa cuando la autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción. La autorrealización encierra que el individuo utilice y aproveche plenamente su capacidad y potencial. (Palomo, 2007) | La valoración es realizada en función de la situación y de la opinión de los demás. (Hellriegel, et al., 1999:46) | para manejar situaciones de incertidumbre y conflicto de manera apropiada.<br><br>Mi desempeño en la organización me asegura que puedo avanzar a posiciones más altas.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | | **Creatividad:** Capacidad de innovar y brindar soluciones novedosas a problemas. (Hellriegel, et al., 1999:21) | La organización promueve que sus colaboradores propongan formas innovadoras de resolver una situación/problema.<br><br>Yo innovo la forma de realizar mi trabajo.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | | **Toma de Decisiones:** Habilidad de elegir cursos de acción efectivos, sobre la base de una evaluación profunda de sus efectos a corto y largo plazo, logrando identificar a las personas y grupos que se afectarán. (Hellriegel, et al., 1999:23) | La organización fomenta la toma de decisiones de los niveles gerenciales.<br><br>Yo soy responsable de los resultados logrados en función de mi toma de decisiones. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | **Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | | **Eficacia personal:** Consiste en la confianza que la persona tiene en su capacidad para realizar una tarea específica en una situación particular. (Hellriegel, et al., 1999:109) | La organización promueve el cumplimiento de los objetivos en más de 100%.<br><br>Yo, frente a mis objetivos, doy "la milla extra".<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | | **Autonomía:** Grado en que el puesto proporciona libertad sustancial y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y determine los procedimientos para desempeñarlo. (Robbins, 2004:465) Grado de madurez y libertad propias asumidas y desarrolladas por la persona para dirigir controlar y tomar decisiones responsables relacionadas con su trabajo. (Fernández-Ríos, 1999:79) | Mi supervisor me permite asumir responsabilidades, programar mi trabajo y los procedimientos para desempeñarlo.<br><br>Yo doy autonomía a mis supervisados para que programen su trabajo y los procedimientos para hacerlo.<br><br>**Totalmente en desacuerdo De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Aprendizaje:** Cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado | | La organización promueve que los colaboradores aprendan de sus |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | de la experiencia. (Robbins, 2004:43) | | compañeros para mejorar su rendimiento en la organización.<br><br>Yo comparto mis conocimientos con mis pares y supervisados.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |
| | | **Compromiso:** Consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. (Hellriegel, et al., 1999:56) | | Estoy alineado y comprometido con las metas y valores de la organización.<br><br>Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales cediendo de mi tiempo personal para el cumplimiento de una meta.<br><br>**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo** |

## *4.4 Diseño Muestral*

### 4.4.1 *Población y Unidad de Análisis*

Con respecto a la población, para esta investigación se definieron tres grupos a los fines de obtener la información relevante para desarrollar el modelo y los elementos a considerar en la estrategia de comunicación que lo apoyará. Estos grupos los integraron:

a) **Lic. Enrique García, gerente de Capital Humano de MASISA:** profesional experto en manejo de personal que asesora a la organización en las políticas de RRHH, de manera que a través de los colaboradores se logren los objetivos estratégicos de la empresa.

b) **Colaboradores de confianza de MASISA:** son los ciento seis colaboradores en los que se ha depositado un nivel superior de responsabilidad frente a las decisiones de la organización, manejo de información privilegiada y participación en comités estratégicos, para septiembre 2013.

c) **Expertos en Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** se refiere a los profesionales del área que brindan asesoría externa a las empresas para la definición, implantación y evaluación de los programas de RSE a los que haya lugar, dependiendo del área de desarrollo de la organización, abarcando tanto públicos internos como externos. Para esta investigación fueron entrevistados: Ing. Italo Pizzolante director de Pizzolante Comunicaciones Estratégicas; *M. Sc.* Cira Romero, consultor empresarial y directora de la firma Estrategias Empresariales; y *M. Sc.* Margarita Montero, directora de Alianza Social de VENAMCHAM.

Debido a que para el estudio cuantitativo fue posible examinar a cada persona de la población -106 colaboradores de confianza de MASISA para septiembre 2013-, el procedimiento utilizado tal y como refieren Levin y Rubin (1996) fue un censo. A estas personas se les aplicó el instrumento para conocer sus apreciaciones sobre las variables identificadas para el estudio tanto para el constructo RSI como el constructo motivación. Las características comunes de estos colaboradores fueron las relacionadas con el nivel que la organización les ha conferido en cuanto a su participación en la toma de decisiones y delegación de responsabilidad, acceso a información privilegiada y presencia en comités estratégicos. Para el estudio cualitativo, la población la conformaron el gerente de Capital Humano de MASISA –grupo A- y tres expertos en responsabilidad social empresarial –grupo C-.

### *4.5 Técnicas de Recolección de Información y Validación del Instrumento*

La fase siguiente la constituyó la recolección de datos a los fines de medir para "vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos". (Carmines y Zeller, 1998:10 citado por Hernández et al., 2003:345) Según explica Hernández et al. (2003) la recolección de datos se vale "de una gran variedad de instrumentos, tanto cuantitativos como cualitativos"; (p.344) condición que aplicó para la investigación a realizar. Para el caso de la investigación cuantitativa, en las técnicas de recolección de datos para el censo de los colaboradores de confianza, se tuvo presente la confiabilidad y la validez. "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida a un mismo sujeto produce resultados iguales." (Hernández et al. 2003:346) Mientras que la validez "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir." (Hernández et al. 2003:346) Sobre sus tipos, los constructos objeto de la investigación - responsabilidad social interna y motivación- están relacionados con el contenido porque se refieren "al grado en que la medición representa al concepto medido"; (Bohrnstedt, 1976, citado por Hernández et al., 2003:347) En el caso de la validez de contenido, las dimensiones y subdimensiones investigadas fueron extraídas de los diferentes conceptos con los cuales se definieron ambos constructos, de acuerdo a los autores y normas citadas en el Marco Teórico.

La confiabilidad del instrumento se realizó a través de la consulta a un experto en el área de metodología de la investigación y del método de mitades partidas, el cual "requiere sólo una aplicación de la medición." (Hernández et al. 2003:354) Sobre el método de mitades partidas, agregan los autores que "el conjunto total de ítems se divide en dos mitades y se comparan los resultados de ambas. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar muy correlacionadas." (p. 354)

Para el cálculo de la validez de contenido, se consultó a la Lic. Cristina Valarino de Pérez, directora de la Consultora Pérez-Valarino y experto en responsabilidad social y comportamiento organizacional, quien corroboró que el universo de las variables en sus dimensiones y subdimensiones es lo suficientemente exhaustivo.

La construcción del instrumento de medición fue propia y basado en las dimensiones y subdimensiones de los constructos investigados, los cuales fueron extraídos de las normas que señalan los fundamentos de la RSI, la Teoría de las Necesidades Básicas de Maslow y la Teoría de la Motivación Intrínseca de Thomas.

En cuanto a los niveles de medición usados para la elaboración del instrumento para conocer el estado de las dimensiones y subdimensiones investigadas se utilizó la 'medición por razón', debido a que "las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala." (Hernández et al., 2003:364) A cada una de las categorías de la escala semántica se le asignó un valor numérico para darle un significado que permitió su análisis.

Siguiendo con lo desarrollado por Hernández et al. (2003) se procedió a aplicar una la prueba piloto entre cinco personas de la población investigada. La prueba piloto permitió evaluar "si las instrucciones se entienden y si los ítems funcionan de manera adecuada." (Hernández et al. 2003:366)

El instrumento se diseñó sobre una batería de afirmaciones que miden los diferentes aspectos que conforman los constructos sobre la base del método 'escalamiento tipo Likert', el cual "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos" (Hernández et al., 2003:368), quienes deben expresarse eligiendo uno de los puntos de la escala semántica, la cual tiene tres categorías que se presentan constantes en todo el instrumento para todas las afirmaciones. A cada punto de la escala se le asignó un valor numérico, que permitió obtener la puntuación final a través de la sumatoria de todos los aspectos investigados. La puntuación más alta se le otorgó a la respuesta que refleja estar totalmente de acuerdo con el planteamiento de la afirmación. Según Bou Bauzá (1997) lo que está detrás de una batería de preguntas es poder obtener indicadores aditivos de una cierta característica, producto de sumar las puntuaciones de cada una de las respuestas para conseguir el nivel de presencia de la misma.

En cuanto a la validez, los resultados obtenidos concluyeron que las afirmaciones para medir los constructos estaban claros para la población; sin embargo, hubo que especificar en el instrumento la manera de indicar la opción escogida como respuesta a las afirmaciones expresadas; precisar que el número de supervisados se refería sólo al personal directo; y que la pregunta sobre la participación en comités se refería al momento de la aplicación del instrumento.

Para obtener el punto de vista de la empresa –Gerencia de Capital Humano- y de los especialistas en RSE, la recolección de datos se hizo a través de entrevistas semiestructuradas, las cuales, según indica Hernández et al., (2003) parten de una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador tiene "la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información" (p. 455) de parte del experto.

Por su parte, Taylor y Bogdan (1996) indican que las entrevistas cualitativas son más flexibles y dinámicas, y las catalogan como "encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones" (p. 101) a través de sus propias palabras.

Las preguntas realizadas, tanto al representante de RRHH de MASISA como a los expertos en RSE, se centraron en la información contenida en el instrumento a aplicar a los colaboradores de confianza y aspectos desarrollados en el Marco Teórico. Al respecto, Taylor y Bogdan (1996) señalan que "el sello autenticador de las entrevistas cualitativas en profundidad es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones (...)". (p. 114)

Para los fines de este trabajo se nombró Guía de Entrevista 1 (Ver Anexo A) la utilizada para realizar la entrevista semiestructurada a los expertos en RSE; y como Guía de Entrevista 2 (Ver Anexo B) la elaborada para entrevistar al gerente de Capital Humano de MASISA.

Según Taylor et al. (1996) "la guía de entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante" (p. 119), y que es de utilidad al investigador porque le sirve de recordatorio para que aborde los temas más relevantes a efectos de la investigación durante el desarrollo de la entrevista.

### *4.6 Técnica de Análisis de Datos*

Este estudio requirió la aplicación de dos técnicas de análisis de datos, debido a que el mismo consta de una fase cuantitativa –aplicación del instrumento a los 106 colaboradores de confianza de MASISA-, y otra cualitativa –entrevistas al gerente de Capital Humano de MASISA y expertos en RSE-.

Para la fase cuantitativa, tal y como se mencionó en el punto anterior, se construyó un indicador aditivo simple a partir de la suma de la puntuación colocada a cada una de las variables investigadas en función de una escala ordinal consistente del 1 al 3 -"Totalmente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo"-. Con el análisis de cada uno de los índices aditivos calculados se pudo definir cuan motivados están los colaboradores de confianza de MASISA y cómo es su percepción de la RSI.

Para conocer el grado de relación entre los constructos motivación y RSI en los colaboradores de confianza de MASISA, se realizó una correlación

bivariada[10] a partir de la utilización del estadístico no paramétrico coeficiente de correlación por rangos ordenados de Kendall (*tau*-B), referido por Hernández et al., (2003), para el cual se tomaron como variables dependientes el indicador aditivo simple de la motivación y el indicador aditivo simple referido a RSI, siendo las variables explicativas, también denominadas marginales, aquéllas que revelaron información sobre: género, edad, estado civil, nivel educativo, cargo desempeñado, antigüedad en el cargo, antigüedad en la empresa, cantidad de personas supervisadas y participación en comités.

Sobre el *tau*-B, los autores lo describen como una medida de correlación "para variables en un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)." (Hernández et al., 2003:566). Por su parte, Nie et al. (1975:289), citado por Hernández et al. (2003), señala que "el coeficiente de Kendall resulta más significativo cuando los datos contienen un número considerable de rangos empatados."

Para el análisis se incorporaron variables independientes -X=sociodemográficas- ya que éstas se introducen para mejorar las estimaciones de las variables dependientes -Y=motivación/RSI medidas de forma indistinta-, tal y como lo señala Ritchey (2008), es decir, "se aprovecha el conocimiento de X para ajustar la presión de las mejores estimaciones de Y". (p. 510)

El análisis estadístico contempló la elaboración de "una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones, y cada dimensión contiene una variable" (Hernández et al., 2003:558), complementan los autores que si bien para el caso de este estadístico los cuadros de contingencia pueden ser de cualquier tamaño, la recomendación es que las tablas tengan igual número de renglones y columnas (tablas cuadradas); para trabajar tablas que no respondieron con esta característica se usó el estadístico *tau*-C de Kendall.

Con respecto a la relación de las variables, Runyon y Haber (1986) indican que "es necesario calcular un coeficiente de correlación", (p. 122) el cual

---

[10]Correlación bivariada: "El procedimiento correlaciones bivariadas calcula el coeficiente de correlación de Pearson, la rho de Spearman y la *tau*-b de Kendall con sus niveles de significación. Las correlaciones miden cómo están relacionadas las variables o los órdenes de los rangos." (Recuperado de http://www-01.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/base/idh_corr.htm?lang=es) Consultado el 22 de mayo de 2015.

dependerá de cualquiera de los siguientes factores: tipo de escala de medida en que cada variable está expresada; la naturaleza de la distribución –continua o discreta-; la característica de la distribución de las calificaciones –lineal o no lineal-. De la técnica empleada se obtendrían las siguientes características: valores de los coeficientes de correlación entre +1.00 y -1.00, representando ambos extremos relaciones perfectas entre las variables, donde el 0.00 es la ausencia de la correlación; una relación positiva es aquella representada en la expresión "a mayor X, mayor Y" o "a menor X, menor Y"; mientras que una relación negativa es expresada como "a mayor X, menor Y" o "a menor X, mayor Y".

Para el manejo estadístico se usó el *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), herramienta que al posibilitar generar resultados sobre el estado de la correlación bivariada de los constructos, y a su vez entre estos con las variables marginales, permitió inferir las variables con mayor nivel de significancia para el modelo de RSI dirigido a los colaboradores de confianza de MASISA y la estrategia de comunicación cuyas tácticas están enfocadas a pasar de la situación actual a la deseada. La efectividad de las acciones contempladas en dicho plan se sugiere sean evaluadas doce meses después de su implantación, a los fines de evidenciar el nivel de estrechez existente entre los dos puntos en el tiempo a través del análisis de brecha, concepto que revelará información sobre la efectividad o no del plan ejecutado en función de la estrategia planteada.

Con respecto al enfoque cualitativo, se trató lo referente al análisis de contenido de las entrevistas realizadas tanto al gerente de Capital Humano de MASISA como a los tres expertos en Responsabilidad Social, debido a que el mismo es "una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto." (Krippendorff, 1990, p. 28). La información obtenida se analizó utilizando algunos de los puntos del método descrito por Hernández et al. (2003), los cuales son:

- Revisión del material en función de una organización y clasificación previa que respondió al criterio de coincidencias de ideas y puntos de vista entre los entrevistados (convergencia opinática).
- Codificación de los datos "para tener una descripción más completa de estos, resumirlos y realizar el análisis cualitativo." (Hernández *et al.*, 2003:585)

El siguiente paso llevó a la interpretación de los datos para ofrecer una descripción completa de cada categoría –responsabilidad social interna

motivación y comunicación-, analizar el significado de éstas para cada uno de los entrevistados, a los fines de establecer las relaciones entre las mismas, (Hernández et al. 2003) y opinar sobre el impacto de cada variable marginal sobre los constructos RSI y motivación, y así elaborar el Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Interna para Motivar al Empleado y la estrategia de comunicación que lo impulsará, a partir de las tendencias evidenciadas en las entrevistas y en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento como parte de la investigación cuantitativa.

Para el desarrollo del análisis de contenido propuesto, Krippendorff (1990) señala la necesidad de identificar unas unidades de muestreo, es decir, "aquellas porciones de la realidad observada, o de la secuencia de expresiones de la lengua fuente, que se consideran independientes una de otras" (p. 82); en este caso, las unidades de muestreo fueron determinadas por el contenido de las entrevistas que se realizaron a los expertos en RSE y gerente de Capital Humano de MASISA.

El autor también refiere la necesidad de determinar las unidades de registro, es decir "el segmento específico de contenido que se caracteriza al situarlo en una categoría determinada" (Holsti, 1969, citado por Krippendorff, 1990, p. 83); estas unidades estuvieron determinadas por las dimensiones y subdimensiones de los constructos responsabilidad social interna y motivación empleados para el diseño de las guías de entrevistas utilizadas para la realización de éstas.

De acuerdo a Krippendorff (1990) el paso siguiente para el análisis de contenido debe ser la clasificación por temas, pues las unidades de registro se deben identificar "por su correspondencia con una definición estructural particular del contenido de los relatos, explicaciones o interpretaciones. Estas unidades se deben distinguir entre sí sobre bases conceptuales, y del resto del material irrelevante por poseer las propiedades estructurales deseadas" (p.90). En el caso de esta investigación, las unidades de registro seleccionadas fueron:

- Para las entrevistas con los expertos en RSE: definición de la responsabilidad social interna. La RSI como fuente de ventaja competitiva para la organización. Importancia de que la RSI esté íntimamente ligada a la estrategia del negocio y cómo lograrlo. La RSI como elemento de apoyo a la relación armónica entre empleados y empresa y como factor para automotivarlos en el trabajo. La comunicación interna como factor que apoya los objetivos estratégicos del negocio y permite mantener motivados a los colaboradores. Razones para elaborar un modelo de gestión de la RSI que mantenga

motivado al empleado en cuanto a los conceptos: Plan de carrera; Desarrollo de capacidades; Delegación de responsabilidades; Igualdad de oportunidades; Liderazgo transformacional; Establecimiento de metas; Reforzamiento positivo; Empoderamiento; Competitividad; Creatividad e Innovación.

- Para la entrevista con el gerente de Capital Humano de MASISA: definición de los colaboradores. Los colaboradores como ventaja competitiva. Conocimiento del término responsabilidad social interna. Responsabilidad social interna como aspecto que agrega valor a la empresa siempre y cuando esté vinculada con la estrategia del negocio. La comunicación interna como factor que apoya los objetivos estratégicos del negocio. Medidas implementadas para motivar al personal. Estrategia para alinear la gestión de los colaboradores a los valores de la empresa. Áreas evaluadas en la encuesta de clima organizacional. Forma en que la empresa basa su gestión de recursos humano en cuanto a: Plan de carrera; Desarrollo de capacidades; Delegación de responsabilidades; Igualdad de oportunidades; Liderazgo transformacional; Establecimiento de metas; Reforzamiento positivo; Empoderamiento; Competitividad; Creatividad e Innovación.

Por las características de la guía de preguntas y las respuestas obtenidas para cada una de ellas, las entrevistas se dividieron en dos cuerpos para su análisis: uno denominado variables exploratorias y otro llamado variables nominales. En el primer cuerpo se trabajó con las apreciaciones realizadas por el ingeniero Italo Pizzolante como guía, a fin de usarlo como modelo para unificar los criterios del resto de los expertos entrevistados. Así se obtuvieron cinco variables exploratorias:

a.- Definición RSI (pregunta 1 de la guía de entrevista)
b.- RSI como ventaja competitiva (pregunta 2 de la guía de entrevista)
c.- Alineación RSI-Estrategia del Negocio (preguntas 3, 4, 5 de la guía de entrevista)
d.- Generación de Colaboradores Automotivados (pregunta 6 de la guía de entrevista)
e.- Plan Comunicacional para RSI (preguntas 7, 8, 9 de la guía de entrevista)

Para cada una de ellas se extrajeron las principales ideas, incluidos algunos *verbatim* de valor, donde el eje de la columna se destinó al entrevistado; mientras que la fila a la variable medida.

Las variables nominales contienen el significado que le dio cada experto consultado a las variables que definen cada constructo medido: RSI y motivación.

### *4.7 Validación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Interna para motivar al Empleado con base en la Comunicación como Herramienta de Cambio*

Una vez desarrollado el Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Interna para Motivar al Empleado basado en la Comunicación como Herramienta de Cambio, de acuerdo al objetivo general planteado en esta investigación, se procedió a validar su contenido con el consultor empresarial Ing. Pier Ottavi de IT Bureau Studio, a fin de revisar la pertinencia y coherencia de lo expresado en el mismo y los indicadores del tablero de control integral desarrollados para medir la efectividad de la estrategia propuesta, a fin de mantenerlas o replantearlas.

# CAPÍTULO V. **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## *5.1 Análisis y Discusión de Resultados*

Los resultados porcentuales que demuestran que tan de acuerdo están los trabajadores de confianza de MASISA con las afirmaciones redactadas para medir los constructos RSI y motivación, refieren que hay alta convergencia entre lo expresado por el gerente de Capital Humano sobre la RSI de MASISA y las opiniones de los 106 colaboradores que conformaron el censo y fueron consultados a través de la encuesta.

**TABLA N° II.**
**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE CONFIANZA QUE ESTÁN DE ACUERDO CON LAS AFIRMACIONES QUE DEFINEN LOS CONSTRUCTOS RSI Y MOTIVACIÓN**

| Afirmaciones RSI | % de acuerdo | Afirmaciones Motivación | % de acuerdo |
|---|---|---|---|
| 1.- En la organización me han comunicado mi plan de carrera | 74,78 | 15.- La organización me proporciona las herramientas e información necesaria | 67,25 |
| 2.- En la organización entiendo como acceder a posiciones de mayor responsabilidad | 63,8 | 16.- Mi desempeño en la organización me asegura que puedo avanzar a posiciones más altas | 65,52 |
| 3.- La organización se preocupa por mi formación profesional | 81,03 | 17.- La organización promueve que sus empleados propongan formas innovadoras de resolver una situación/problema | 93,91 |
| 4.- En esta organización puedo acceder a cursos de formación profesional | 87,93 | 18.- Yo innovo en la forma de realizar mi trabajo | 91,38 |
| 5.- En la organización mi supervisor da el acompañamiento necesario para el logro de las metas | 84,48 | 19.- La organización fomenta la toma de decisiones de los niveles gerenciales | 87,93 |
| 6.- En la organización yo doy acompañamiento a mis supervisados para el logro de las metas | 84,48 | 20.- Yo soy responsable de los resultados logrados en función de mi toma de decisiones | 91,38 |
| 7.- En la organización la comunicación de los objetivos se destaca por ser clara y oportuna | 77,59 | 21.- La organización promueve el cumplimiento de los objetivos en más de 100% | 91,37 |
| 8.- Yo asumo la comunicación de los objetivos de la unidad y mis supervisados personalmente | 91,38 | 22.- Yo, frente a mis objetivos, doy la milla extra | 91,38 |
| 9.- En la organización los supervisores establecen las metas del personal con base a criterios de eficiencia y efectividad | 87,94 | 23.- Mi supervisor me permite asumir responsabilidades, programar mi trabajo y los procedimientos para desempeñarlo | 84,48 |
| 10.- Yo he sido tomado en cuenta para definir mis objetivos del año. | 89,66 | 24.- Yo doy autonomía a mis supervisados para que programen su trabajo y los procedimientos para hacerlo | 82,76 |
| 11.- En la organización los empleados reciben reforzamiento positivo por parte de su supervisor | 79,31 | 25.- La organización promueve que los empleados aprendan de sus compañeros para mejorar su rendimiento en las actividades a desempeñar | 79,31 |
| 12.- Yo pongo en práctica el reforzamiento positivo con mis supervisados | 81,04 | 26.- Yo comparto mis conocimientos con mis pares y supervisados | 96,66 |
| 13.- En la organización los empleados son considerados con la suficiente madurez profesional para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones | 81,03 | 27.- Estoy alineado y comprometido con las metas y valores de la organización. | 98,27 |
| 14.- Gracias a la libertad que me ha sido conferida logro beneficios para la organización y los clientes internos/externos. | 81,03 | 28.- Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales cediendo de mi tiempo personal para el cumplimiento de una meta | 93,1 |

Luego de realizar las correlaciones bivariadas utilizando el Coeficiente de Kendall en el sistema estadístico SPSS de IBM, los resultados indican que existe una relación positiva entre los constructos RSI (1) y Motivación (0,263) en los colaboradores de MASISA; lo que permite inferir según el grado de significancia obtenido para cada constructo que a mejor percepción en los colaboradores sobre la RSI de MASISA expresada por el gerente de Capital Humano en la entrevista semiestructurada, mayor es la motivación de estos.

Los resultados estadísticos obtenidos del censo indican con respecto a los constructos evaluados contra las variables marginales y la opinión de los expertos, lo siguiente:

**TABLA N° III.**
**RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL EDAD**

## 1.- Edad:

| Edad | Motivación | TauB | RSI | TauB | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Jóvenes | 1 | 1,845 | 1 | -0,782 | Italo Pizzolante | Media | Media |
| Adultos | 86 | | 79 | | Cira Romero | Alta | Media |
| Adultos mayores | 15 | | 12 | | Margarita Montero | Alta | Media |
| | | | | | Enrique García | Alta | Media |

Si bien las categorías en que se dividió la edad repiten el patrón de respuestas en los constructos motivación y apreciación sobre la RSI, (Jóvenes, adultos y adultos mayores), se presenta una leve discrepancia en la opinión de los expertos sobre la incidencia de esta variable marginal en la motivación, mientras que hay total coincidencia sobre la influencia de ésta en la apreciación de la RSI.

El estadístico *Tau*-B, por su parte, presenta una diferencia de casi un punto entre los constructos estudiados (motivación 1,845 y RSI -0,782), por lo que podría inferirse que la edad tiene una alta influencia en la motivación, no siendo así para el caso de la apreciación de la RSI en los colaboradores de confianza de MASISA.

En lo referente a las acciones a considerar para la estrategia de comunicación dirigida a motivar y elevar la apreciación sobre la RSI, se tendrían que proponer mensajes diferenciados para los grupos de edades que conforman las tres categorías establecidas: jóvenes, adultos y adultos mayores.

## 2.- Género:

**TABLA N° IV.** **RESULTADOS**

**ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL GÉNERO**

| Género | Motivación | TauC | RSI | TauC | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Femenino | 48 | -0,115 | 42 | -0,829 | Italo Pizzolante | Baja | Media |
| Masculino | 54 | | 50 | | Cira Romero | Media | Media |
| | | | | | Margarita Montero | Media | Media |
| | | | | | Enrique García | Alta | Alta |

En MASISA los hombres muestran estar más motivados y tener mejor apreciación de la RSI con respecto a las mujeres, pudiendo inferirse que esto se debe a que, por la naturaleza del negocio, la empresa cuenta con una población mayoritariamente masculina.

El resultado del estadístico *Tau*-C (motivación -0,115 y RSI -0,829) por ser una categoría de respuesta que por no poderse expresar en tabla cuadrada exige el uso de este estadístico en específico, refiere que el género no es una variable marginal a ser tomada en cuenta para el desarrollo de planes para motivación y mejora de la apreciación de la RSI.

Por su parte, la opinión entre los expertos y gerente de Capital Humano difieren entre sí en cuanto a la incidencia del género para efectos de la motivación; estando homologada en el caso de los primeros en cuanto a la apreciación de la RSI en los colaboradores de MASISA; el grupo de expertos consultados son de la opinión de que el género tiene una incidencia media para el mencionado constructo (RSI) a diferencia de lo expresado por el gerente de Capital Humano quien considera que es alta.

Al evaluar los resultados en su conjunto, se puede inferir la necesidad de explorar con mayor profundidad en cada género lo referente a ambos constructos para establecer acciones y mensajes diferenciados para cada categoría.

## 3.- Estado civil:

**TABLA N° V.** **RESULTADOS**

**ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL ESTADO CIVIL**

| Estado civil | Motivación | TauB | RSI | TauB | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Solteros | 35 | -2,003 | 33 | -1,921 | Italo Pizzolante | Baja | Baja |
| Casados | 64 | | 57 | | Cira Romero | Baja | Baja |
| Divorciados | 3 | | 2 | | Margarita Montero | Baja | Baja |
| | | | | | Enrique García | Media | Media |

Los casados demuestran ser los más motivados y los que tienen la mejor apreciación sobre la RSI, seguidos por los solteros y divorciados en el mismo orden para ambos constructos.

El resultado del estadístico *Tau*-B (motivación -2,003 y RSI -1,921) junto con lo expresado por los expertos consultados por su parte, permite inferir que el estado civil no es una variable marginal relevante a considerar para el análisis ni para la estrategia de comunicación a diseñar para aumentar la motivación y mejorar la apreciación de la RSI en los trabajadores de confianza de MASISA.

## 4.- Nivel de instrucción:

**TABLA N° VI. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

| Nivel de instrucción | Motivación | TauC | RSI | TauC | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregrado | 68 | -0,21 | 62 | -0,251 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| Postgrado | 23 | | 20 | | Cira Romero | Alta | Alta |
| | | | | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | | | Enrique García | Alta | Alta |

Los trabajadores con pregrado demuestran ser los más motivados y los que tienen la mejor apreciación sobre la RSI, seguidos por los que cuentan con estudios de postgrado para ambos constructos.

El resultado del estadístico *Tau*-C (motivación -0,21 y RSI -0,251) por ser una categoría de respuesta que por no poderse expresar en tabla cuadrada exige el uso de este estadístico en específico, muestra que el nivel de instrucción no es una variable marginal a ser tomada en cuenta para la estrategia de comunicación dirigida a motivar y mejorar la apreciación de la RSI en los colaboradores de confianza; sin embargo, la opinión de los expertos y gerente de Capital Humano de MASISA difiere al considerar que el nivel de instrucción tiene una alta incidencia en ambos constructos.

En tanto para los trabajadores la variable marginal nivel de instrucción no tiene incidencia en ambos constructos, a pesar de la opinión de los expertos consultados, la recomendación es no contemplarla para la estrategia de

comunicación a diseñar para aumentar la motivación y mejorar la apreciación de la RSI en los trabajadores de confianza de MASISA.

## 5.- Antigüedad en la empresa:

**TABLA N° VII. RESULTADOS**
**ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA**

| Antigüedad en la empresa | Motivación | TauB | RSI | TauB | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Junior | 43 | 0,326 | 58 | 0,837 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| Senior | 29 | | 19 | | Cira Romero | Alta | Alta |
| Veterano | 30 | | 15 | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | | | Enrique García | Alta | Alta |

El grupo categorizado como junior refleja estar más motivado que aquellos del grupo senior y veterano, por lo que el resultado en general indica que la antigüedad en la organización sí impacta positivamente en la motivación de los trabajadores de confianza. Esto concuerda con lo referido por los expertos y el líder del área de RRHH en MASISA.

En cuanto a la apreciación sobre la RSI, las respuestas obtenidas repiten el mismo patrón que lo reflejado para el caso de la motivación, es decir que el grupo categorizado como junior adicional a ser el más motivado, es el que refleja tener la mejor apreciación sobre la RSI, seguido por el grupo senior y el veterano. Así mismo, este resultado concuerda con lo manifestado por los expertos consultados, quienes expresaron de manera unánime la alta influencia de la variable marginal antigüedad en la empresa en la apreciación que los colaboradores tienen sobre la RSI de MASISA.

En cuanto al estadístico *Tau*-B, al ser positivos para ambos constructos (motivación 0,326 y RSI 0,837), éste confirma que la variable marginal antigüedad en la empresa sí tiene una alta incidencia en la motivación y apreciación de la RSI en los colaboradores de confianza de MASISA.

En lo referente a la estrategia de comunicación para motivar y elevar la apreciación sobre la RSI, las mismas deben considerar a los colaboradores con antigüedad superior a los 6 años de antigüedad en la empresa como parte de los puntos a contemplar para la segmentación de los mensajes.

## 6.- Perfil del cargo ocupado:

**TABLA N° VIII.**
**RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL PERFIL DEL CARGO OCUPADO**

| Perfil del cargo | Motivación | TauB | RSI | TauB | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Especialistas | 25 | 0,442 | 20 | 1,47 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| Jefes | 65 | | 61 | | Cira Romero | Alta | Alta |
| Gerentes | 12 | | 11 | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | | | Enrique García | Alta | Alta |

El cargo que muestra mayor motivación y la mejor apreciación sobre la RSI es el de jefe, siendo el segundo especialistas, seguido por los gerentes.

Si bien para ambos casos los expertos y gerente de Capital Humano coinciden en que el perfil del cargo tiene alta incidencia tanto en la motivación como en la apreciación sobre la RSI, los resultados obtenidos muestran como para los cargos de jefatura y especialistas los constructos están mejor valorados que en el caso de los gerentes. Este resultado se puede inferir es producto de la posición de los grupos en la organización, pues mientras para los especialistas y jefes existe la oportunidad de seguir ascendiendo en la empresa, para los gerentes las opciones para seguir su desarrollo de carrera serían cambiar de área con el mismo cargo o esperar a que se abra una vacante para director.

En cuanto al estadístico *Tau*-B, al ser positivo para ambos constructos (motivación 0,442 y RSI 1,470), confirma que la variable marginal perfil del cargo tiene una alta incidencia en la motivación y apreciación de la RSI en los colaboradores de confianza de MASISA. Es preciso indicar que el *tau*-B del constructo RSI con respecto a la variable marginal perfil del cargo es la que tiene la mayor incidencia entre todas las variables marginales consideradas para el estudio.

En lo referente a la estrategia de comunicación para motivar y elevar la apreciación sobre la RSI, las mismas deben tener como audiencia primaria al grupo de gerentes.

## 7.- Antigüedad en el cargo:

**TABLA N° IX. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL ANTIGÜEDAD EN EL CARGO**

| Antigüedad en el cargo | Motivación | TauB | RSI | TauB | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Junior | 64 | 2,047 | 58 | -0,837 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| Senior | 22 | | 19 | | Cira Romero | Alta | Alta |
| Veteranos | 16 | | 15 | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | | | Enrique García | Alta | Alta |

Así como ocurrió para la variable marginal edad, las categorías en que se dividió la antigüedad en el cargo repiten el patrón de respuestas en los constructos motivación y apreciación sobre la RSI, siendo los que tienen menor tiempo en el cargo los que muestran estar más motivados y tener mejor apreciación de la RSI de la empresa.

El estadístico *Tau*-B, por su parte, presenta una diferencia mayor a un punto entre los constructos estudiados (motivación 2,047 y RSI -0,837), por lo que podría inferirse que la antigüedad en el cargo tiene una alta influencia en la motivación, no siendo así para el caso de la apreciación de la RSI en los colaboradores de confianza de MASISA.

En lo referente a las acciones a considerar para la estrategia de comunicación dirigida a motivar y elevar la apreciación sobre la RSI, se tendrían que proponer mensajes diferenciados para los grupos que conforman las tres categorías establecidas, haciendo mayor énfasis en los grupos seniors y veteranos.

**8.- Personas supervisadas:**

**TABLA N° X. RESULTADOS**
**ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL PERSONAS SUPERVISADAS**

| Personas supervisadas | Motivación | TauC | RSI | TauC | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sí | 85 | -0,389 | 76 | 0,323 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| No | 17 | | 16 | | Cira Romero | Alta | Alta |
| | | | | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | | | Enrique García | Alta | Alta |

La motivación y la apreciación sobre la RSI resultó alta tanto en los trabajadores de confianza con personas bajo supervisión como en el grupo que indicó no tener personal a su cargo.

El resultado del estadístico *Tau*-C (motivación -0,389 y RSI 0,323) por ser una categoría de respuesta que por no poderse expresar en tabla cuadrada exige el uso de este estadístico en específico, permite inferir que el tener personas bajo supervisión, si bien no tiene una alta influencia en la motivación, en el caso de la apreciación de la RSI ocurre lo contrario.

El resultado obtenido en cuanto a la apreciación de la RSI coincide con la opinión de los expertos consultados, quienes expresaron de manera unánime la alta influencia de la variable marginal 'personas supervisadas' en ésta. Sin embargo, el resultado del *Tau*-C para motivación discrepa de la opinión de estos con respecto a este constructo.

Aunque los hallazgos permiten inferir que el contar con personas supervisadas no es una variable marginal a contemplar para en la estrategia de comunicación, luego de evaluar los resultados en su conjunto se puede inferir la necesidad de profundizar los elementos de motivación que conforman el constructo tanto en los colaboradores que tienen personas a su cargo como

en los que no, a fin de desarrollar una estrategia de comunicación que apunte a mantener la motivación para ambas categorías en los colaboradores de confianza de MASISA.

## 9.- Participación en comités:

**TABLA N° XI. RESULTADOS ESTADÍSTICOS VARIABLE MARGINAL PARTICIPACIÓN EN COMITÉS**

| Participación en comités | Motivación | TauC | RSI | TauC | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sí | 31 | -0,218 | 29 | -0,852 | Italo Pizzolante | Baja | Media |
| No | 71 | | 63 | | Cira Romero | Baja | Media |
| | | | | | Margarita Montero | Baja | Alta |
| | | | | | Enrique García | Media | Alta |

Sobre la participación en comités de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede inferir que no es un factor que impacta en el nivel de motivación de los trabajadores de confianza, pues de los que contestaron no formar parte de estos manifestaron estar muy motivados, hecho que se repite para el caso de la apreciación de la RSI de la empresa.

El resultado del estadístico *Tau*-C (motivación -0,218 y RSI -0,852) por ser una categoría de respuesta que por no poderse expresar en tabla cuadrada exige el uso de este estadístico en específico, muestra que la participación en comités no es una variable marginal a ser tomada en cuenta para el desarrollo de la estrategia de comunicación para motivación y mejora de la apreciación de la RSI.

Como ocurrió con otras variables marginales, para los expertos en el caso de la motivación ésta no es una variable que incida en el constructo, aunque para el gerente de Capital Humano su incidencia es media. En el caso de la apreciación de la RSI de la empresa, la opinión se divide en partes iguales entre los consultados quienes expresan que la incidencia es de media a alta.

Al evaluar los resultados en su conjunto, se puede inferir la necesidad de profundizar los elementos de motivación que conforman el constructo tanto en las personas que participan en los comités como en las que no, con el objeto de evaluar la pertinencia de tomar esta variable marginal como parte de la estrategia de comunicación.

El análisis de los resultados obtenidos para los casos del *tau*-B o C y la opinión de los expertos en RSE consultados, junto con el líder de RRHH de MASISA, permitió definir la estrategia de comunicación con base a las siguientes categorías:

**TABLA N° XII. TIPO DE ESTRATEGIA CON BASE A RESULTADOS TAU (CONSTRUCTOS – VARIABLES MARGINALES) Y OPINIÓN DE LOS EXPERTOS**

| Tipo de Estrategia | Tau Mot | Tau RSI | Expertos |
|---|---|---|---|
| Principales | + | + | Alta - Media |
| Secundaria RSI | - | + | Alta - Media |
| Secundaria Motivación | + | - | Alta - Media |
| Tercer nivel | - | + | Media - Baja |
| | + | - | Media - Baja |
| | - | - | Empresa considera alta |
| No incidente | - | - | Baja |

Estas categorías se establecieron considerando los resultados del *Tau* y lo expresado por los expertos. En el caso en que el gerente de Capital Humano consideró la variable marginal con incidencia alta, aunque el *Tau* fue negativo ya sea para RSI o motivación, la misma se agregó como parte de las categorías de la estrategia de tercer nivel, a fin de no desestimar la opinión de la empresa (género, personas supervisadas y participación en comités).

En función de lo referido en la Tabla N° XII, sobre las variables marginales a contemplar para la estrategia de comunicación, se tomaron las siguientes:

**TABLA N° XIII. VARIABLES MARGINALES A CONSIDERAR EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN CON BASE A LOS RESULTADOS ESTADÍSTICOS Y OPINIÓN DE LOS EXPERTOS**

| Variable marginal | Tomar en cuenta | No tomar en cuenta | Acciones |
|---|---|---|---|
| Edad | x | | Mensajes diferenciados por categoría de edad |
| Género | | x | Explorar más en cada género los constructos |
| Estado civil | | x | No aplica |
| Nivel de instrucción | | x | No aplica |
| Antigüedad en la empresa | x | | Mensajes diferenciados de acuerdo a la segmentación. Hacer énfasis en trabajadores con antigüedad mayor a 6 años |
| Perfil del cargo | x | | Diseñar mensajes específicos para los gerentes |
| Antigüedad en el cargo | x | | Mensajes diferenciados de acuerdo a la segmentación. Hacer énfasis en los grupos de las categorías seniors y veteranos |
| Personas supervisadas | | x | No aplica |
| Participación en comités | | x | No aplica |

Con base a lo referido en la Tabla N° XIII, las estrategias para las variables marginales se clasificaron de la siguiente forma:

**TABLA N° XIV. TIPO DE ESTRATEGIA CON BASE A LA VARIABLE MARGINAL**

| Variable marginal | Tipo de estrategia |
|---|---|
| Antigüedad en la empresa | Principal |
| Perfil del cargo | Principal |
| Antigüedad en el cargo | Secundaria Motivación |
| Edad | Secundaria Motivación |
| Género | Tercer nivel |
| Personas supervisadas | Tercer nivel |
| Participación en comités | Tercer nivel |

## *5.2 Modelo de Gestión de la RSI para Motivar al Empleado de Confianza de MASISA basado en la Comunicación como Herramienta de Cambio*

El Modelo de Gestión de RSI para motivar al trabajador de confianza de MASISA basado en la comunicación como herramienta de cambio se diseñó con la finalidad de contribuir con el programa de *engagement* desarrollado por la empresa tal y como lo refirió el gerente de Capital Humano en la entrevista realizada como parte de la investigación cualitativa, y con el cual se pretende que el colaborador "se sienta comprometido con la empresa, que sea un lugar donde a él le guste trabajar, que sea un lugar que él recomienda y lógicamente para que esto suceda y tenga sentido de pertenencia, para mí lo más importante es la comunicación".

El modelo plantea la ejecución de una estrategia de comunicación cuyo plan contempla la segmentación de los mensajes en función de las variables marginales identificadas como relevantes, a fin de que impulsen la motivación de los colaboradores en torno a las acciones del programa de RSI de MASISA. La información que se obtendrá por parte de estos a través de instrumentos de medición postacción y la encuesta *engagement* desarrollada por MASISA y aplicada por la Gerencia de Capital Humano, permitirá identificar la participación y el impacto de la RSI en los colaboradores de confianza de MASISA, con el objeto de generar planes de acción que permitan que la misma se mantenga en niveles adecuados.

Sobre las estrategias implementadas, éstas son medibles a través de la información suministrada por los colaboradores de confianza y modificables para mejorar su eficiencia.

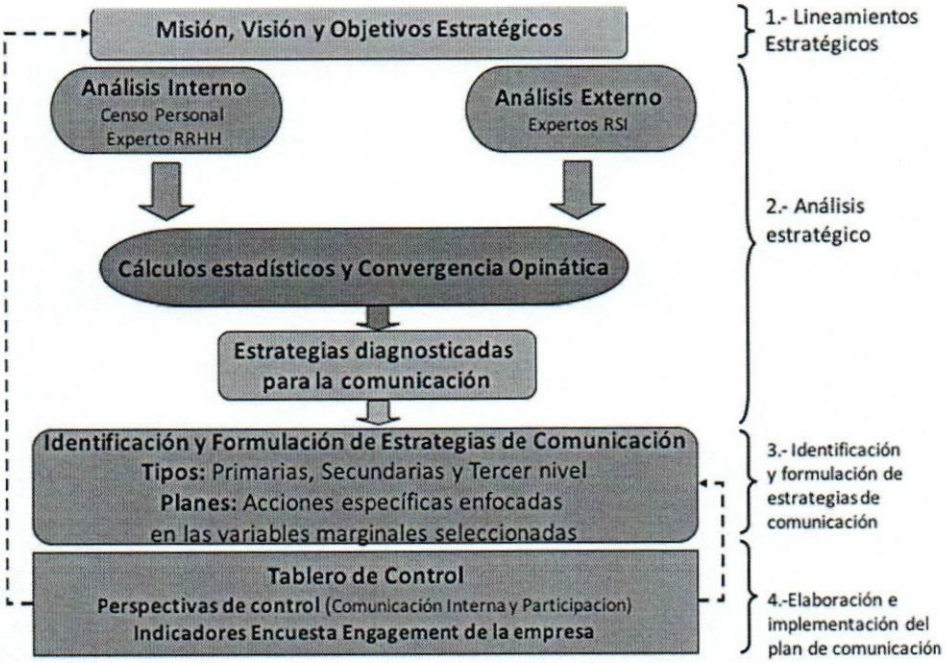
### *5.3 Diseño del Modelo*

El modelo propuesto se basó en los lineamientos estratégicos de la empresa, en la información provista por el censo a los 106 colaboradores de confianza y en las entrevistas tanto al experto interno (gerente de Capital Humano) como a los externos, quienes son reconocidos por su experiencia en el manejo de la responsabilidad social empresarial.

En dicho modelo se reflejó el análisis de la información con la que se generaron las estrategias propuestas, a fin de diseñar los planes a ejecutar.

El modelo incorporó un tablero de control integral *(Balanced Score Card)* que permite medir las estrategias de comunicación impulsadas, así como regular las exitosas y desechar las fallidas o poco eficientes.

**Figura N° 5. MODELO DE GESTIÓN DE RSI PARA MOTIVAR AL EMPLEADO CON BASE A LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CAMBIO. FUENTE: CREACIÓN PROPIA**



## *5.4 Tablero de Control Integral (Balanced Score Card)*

La herramienta que el modelo planteó para tener seguimiento del alcance a realizar es un Cuadro de Control Integral *(Balanced Score Card)* para que el equipo de Capital Humano de la empresa mida el alcance e impacto de las acciones del programa de RSI de MASISA.

Esta herramienta posibilita mantener el seguimiento de una serie de indicadores que al derivar de las acciones del programa de RSI, arroja información valiosa sobre el comportamiento de los colaboradores de confianza, además de permitir evaluar la efectividad de la estrategia de comunicación en términos de participación en acciones específicas.

La selección de las métricas que abarcan el tablero se basó en el censo realizado, lo que favorece el acercamiento sistemático a la ejecución de las iniciativas en las que se involucran los colaboradores de confianza.

Las métricas se construirán tomando en cuenta la información referida por parte de los colaboradores de confianza al registrarse y participar en las actividades que se planteen y en el llenado de instrumentos de medición desarrollados por la organización.

A continuación se muestra el tablero definido para el equipo de RRHH con base a las acciones del programa de RSI.

**TABLA N° XV. INDICADORES ORIENTADOS AL EMPLEADO. FUENTE: CREACIÓN PROPIA**

| Indicador | Meta | Estrategias |
|---|---|---|
| Cantidad de colaboradores totales activos | 106 Colaboradores | Primaria |
| Porcentaje de colaboradores activos | 100% | Primaria |
| Variación de colaboradores totales activos en un mes | 10% + | Primaria |
| Variación intermensual de colaboradores activos | 5%+ | Primaria |
| Cantidad de colaboradores totales participantes en RSI | 100 Colaboradores | Primaria |
| Porcentaje de colaboradores totales participantes en RSI | 80% | Primaria |
| Variación de colaboradores totales participantes en RSI por mes | 5%+ | Primaria |
| Variación intermensual colaboradores totales participantes en RSI | 5%+ | Primaria |
| Cantidad de colaboradores totales por categorias RSI | 20 Colaboradores | Primaria y secundaria |
| Porcentaje de colaboradores totales por categorias en RSI | 80% | Primaria y secundaria |
| Variación de colaboradores totales por categorias en RSI por mes | 5%+ | Primaria y secundaria |
| Variación intermensual colaboradores totales por categorias en RSI | 5%+ | Primaria y secundaria |
| Cantidad de colaboradores totales por variables marginales RSI | 15 Colaboradores | Primaria, secundaria y tercer nivel |
| Porcentaje de colaboradores totales por variables marginales en RSI | 80% | Primaria, secundaria y tercer nivel |
| Variación de colaboradores totales por variables marginales en RSI por mes | 5%+ | Primaria, secundaria y tercer nivel |
| Variación intermensual colaboradores totales por variables marginales en RSI | 5%+ | Primaria, secundaria y tercer nivel |
| Tasa de Altas de colaboradores en acciones de RSI | 20%+ | Primaria |
| Tasa de bajas de colaboradores involucrados en RSI | 20%- | Primaria |
| Partición de los colaboradores en llenado de encuestas | 100% participación | Primaria |
| Cantidad de colaboradores reconocidos por actividades RSI mes | 10%+ | Primaria, secundaria y tercer nivel |

## HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Los hallazgos y recomendaciones están enfocados en el Modelo de Gestión de la RSI sugerido para los colaboradores de confianza de MASISA y la estrategia a considerar para el plan de comunicación como herramienta de cambio. Para ello se tomaron en cuenta:

- El objetivo general y los objetivos específicos planteados en el Capítulo I.
- El gobierno corporativo de MASISA y sus principios empresariales.
- Los resultados del censo expresados en el porcentaje de trabajadores de confianza que con sus respuestas refirieron estar de acuerdo con las afirmaciones que definen los constructos RSI y motivación.
- La convergencia opinática entre los expertos en RSE consultados y el gerente de Capital Humano de MASISA.
- Los resultados estadísticos *Tau*-B o C.
- Las variables marginales identificadas relevantes para las estrategias de comunicación.

1.- La entrevista sostenida con el gerente de Capital Humano de MASISA confirmó que las variables operacionalizadas para definir el constructo responsabilidad social interna se corresponden con los elementos que componen la RSI de la empresa, es decir:

- Plan de Carrera
- Desarrollo de Capacidades
- Delegación de Responsabilidades
- Igualdad de Oportunidades
- Liderazgo Transformacional
- Comunicación
- Establecimiento de Metas
- Reforzamiento Positivo
- Empoderamiento

El porcentaje de respuestas obtenidas para la opción "Totalmente de acuerdo" por parte de los colaboradores de confianza, mostrado en la Tabla

N° II, valida que estos también están de acuerdo con las afirmaciones que definen el constructo RSI.

2.- El porcentaje de respuestas obtenidas para la opción "Totalmente de acuerdo" por parte de los colaboradores de confianza de MASISA, confirmó que las variables operacionalizadas para definir el constructo motivación (autorrealización y sus subdimensiones, aprendizaje y compromiso) son elementos motivadores para este grupo de trabajadores.

3.- En cuanto a la respuesta de los colaboradores de confianza de MASISA a la motivación que les ofrece la empresa, se analizó a través del estadístico *Tau*-B o C para el que se consideraron las variables marginales, siendo los resultados:

**TABLA N° XVI. RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES DE MASISA A LA MOTIVACIÓN QUE LE OFRECE LA ORGANIZACIÓN CON BASE A LA VARIABLE MARGINAL**

| Variable | *Tau*-B/C de Kendall | Observación |
|---|---|---|
| Edad | 1,845 | Tiene incidencia |
| Género | -0,115 | No tiene incidencia |
| Estado civil | -2,003 | No tiene incidencia |
| Nivel de instrucción | -0,21 | No tiene incidencia |
| Antigüedad empresa | 0,326 | Tiene incidencia |
| Perfil del cargo | 0,442 | Tiene incidencia |
| Antigüedad cargo | 2,047 | Variable marginal que más incide |
| Personas supervisadas | -0,389 | No tiene incidencia |
| Participación comités | -0,218 | No tiene incidencia |

4.- Al contrastar la relación entre la RSI de MASISA y la motivación de los colaboradores de confianza, a través de las correlaciones bivariadas utilizando el Coeficiente de Kendall, se evidenció que existe una relación positiva entre ellos:

| | | | |
|---|---|---|---|
| RSI | 1 | Motivación | 0,263 |

Resultado que permitió inferir, según el grado de significancia obtenido para los constructos, que a mejor percepción en los colaboradores de

confianza sobre la RSI de MASISA mayor es su motivación, confirmándose la hipótesis planteada.

5.- Para contrastar los resultados de la relación entre RSI y motivación de los colaboradores de confianza de MASISA y la opinión de los expertos y gerente de Capital Humano, se utilizaron tanto las variables marginales, analizadas a través del estadístico Coeficiente de Kendall (*Tau*-B o C), como la opinión de los consultados sobre la incidencia de éstas en los constructos analizados:

**TABLA N° XVII. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL EDAD**

| Variable marginal | Tau-B Motivación | Tau-B RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Edad | 1,845 | -0,782 | Italo Pizzolante | Media | Media |
| | | | Cira Romero | Alta | Media |
| | | | Margarita Montero | Alta | Media |
| | | | Enrique García | Alta | Media |

**TABLA N° XVIII. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL GÉNERO**

| Variable marginal | Tau-C Motivación | Tau-C RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Género | -0,115 | -0,829 | Italo Pizzolante | Baja | Media |
| | | | Cira Romero | Media | Media |
| | | | Margarita Montero | Media | Media |
| | | | Enrique García | Alta | Alta |

**TABLA N° XIX. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL ESTADO CIVIL**

| Variable marginal | Tau-B Motivación | Tau-B RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Estado civil | -2,003 | -1,921 | Italo Pizzolante | Baja | Baja |
| | | | Cira Romero | Baja | Baja |
| | | | Margarita Montero | Baja | Baja |
| | | | Enrique García | Media | Media |

**TABLA N° XX.**
**RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

| Variable marginal | Tau-C Motivación | Tau-C RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de instrucción | -0,21 | -0,251 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| | | | Cira Romero | Alta | Alta |
| | | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | Enrique García | Alta | Alta |

**TABLA N° XXI. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA**

| Variable marginal | Tau-B Motivación | Tau-B RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Antigüedad en la empresa | 0,326 | 0,837 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| | | | Cira Romero | Alta | Alta |
| | | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | Enrique García | Alta | Alta |

**TABLA N° XXII. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL PERFIL DEL CARGO**

| Variable marginal | Tau-B Motivación | Tau-B RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Perfil del cargo | 0,442 | 1,47 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| | | | Cira Romero | Alta | Alta |
| | | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | Enrique García | Alta | Alta |

**TABLA N° XXIII. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL ANTIGÜEDAD EN EL CARGO**

| Variable marginal | Tau-B Motivación | Tau-B RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Antigüedad en el cargo | 2,047 | -0,837 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| | | | Cira Romero | Alta | Alta |
| | | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | Enrique García | Alta | Alta |

**TABLA N° XXIV. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR, CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL PERSONAS SUPERVISADAS**

| Variable marginal | Tau-C Motivación | Tau-C RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Personas supervisadas | -0,389 | 0,323 | Italo Pizzolante | Alta | Alta |
| | | | Cira Romero | Alta | Alta |
| | | | Margarita Montero | Alta | Alta |
| | | | Enrique García | Alta | Alta |

**TABLA N° XXV. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE RSI Y MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR,**

**CONTRASTADA CON LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. VARIABLE MARGINAL PARTICIPACIÓN EN COMITÉS**

| Variable marginal | Tau-C Motivación | Tau-C RSI | Expertos | Motivación | RSI |
|---|---|---|---|---|---|
| Participación en comités | -0,218 | -0,852 | Italo Pizzolante | Baja | Media |
| | | | Cira Romero | Baja | Media |
| | | | Margarita Montero | Baja | Alta |
| | | | Enrique García | Media | Alta |

6.- Las variables marginales a considerar para el diseño del Modelo de Gestión de la RSI de MASISA, se identificaron en función de los resultados estadísticos y su concordancia con la opinión de los expertos. De dicho análisis se definieron los tipos de estrategias para el plan de comunicación a fin de lograr el objetivo general, siendo éstas:

**TABLA N° XXVI. VARIABLES MARGINALES A CONSIDERAR PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA RSI DE MASISA Y TIPO DE ESTRATEGIA PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN**

| Variable marginal | Tipo de estrategia |
|---|---|
| Antigüedad en la empresa | Principal |
| Perfil del cargo | Principal |
| Antigüedad en el cargo | Secundaria Motivación |
| Edad | Secundaria Motivación |
| Género | Tercer nivel |
| Personas supervisadas | Tercer nivel |
| Participación en comités | Tercer nivel |

Las recomendaciones planteadas se basan en las estrategias de comunicación y su plan. Sobre el referido plan de comunicación, éste debe tener como objetivos alinear al trabajador con el plan estratégico y motivarlo para el logro de los objetivos, tomando en cuenta sus expectativas. Estas expectativas fueron identificadas a través del porcentaje de respuestas "Totalmente de acuerdo" obtenidas a través del censo y de la entrevista realizada al gerente de Capital Humano de MASISA quien expresó las áreas

en que la empresa debe enfocarse en reforzar para los casos de la RSI y motivación. Con base a lo anterior se destaca la necesidad de afianzar los mensajes referidos a que el colaborador de confianza perciba que le es comunicado su plan de carrera, que existe igualdad de oportunidades para acceder a posiciones de mayor responsabilidad, que hay una efectiva delegación de responsabilidades y que sus objetivos le son comunicados de forma oportuna y clara; así mismo es necesario que se desarrollen programas de reconocimiento y de fomento del trabajo colaborativo para promover el aprendizaje a través de los compañeros, puntos que se sugiere sean incorporados en el plan de comunicación considerando las estrategias diseñadas.

Sobre las estrategias de comunicación para apoyar la gestión de RSI en MASISA basadas en los resultados del censo para motivar al trabajador de confianza a través de la comunicación, es importante señalar que las estrategias fueron planteadas de manera que sean implementadas con base al modelo propuesto.

**Estrategias Principales**

1. El plan de comunicación para el programa de gestión de RSI y motivación dirigido a los colaboradores de confianza tomando en cuenta la **antigüedad en la empresa**, y que se recomienda se base en mensajes diferenciados haciendo énfasis en los trabajadores con antigüedad mayor a 6 años, se sugiere incorpore:

   a) Categoría Junior, mensajes de ejecución (participación) relacionados con el programa de RSI.
   b) Categorías Senior y Veterano, mensajes motivadores para participar en las acciones diseñadas en el marco del programa de RSI.

2. El plan de comunicación para el programa de gestión de RSI y motivación dirigido a los colaboradores de confianza con base al **perfil del cargo** y que se recomienda haga énfasis en los gerentes, se sugiere estratificar de la siguiente manera:

   a) Categoría Especialistas, mensajes de ejecución (participación) relacionados con el programa de RSI.

b) Categorías Jefes y Gerentes, mensajes motivadores para participar en las acciones de RSI que integran el programa de RSI.

**Estrategias Secundarias**

3. Los mensajes en el plan de comunicación para el programa de gestión de RSI y motivación dirigido a los colaboradores de confianza con base a la **edad**, y que se recomienda segmentar de acuerdo a las 3 categorías definidas haciendo énfasis especialmente en los referidos a elevar la apreciación de la RSI, se sugiere se estructuren de la siguiente forma:

   a) Categoría Jóvenes, mensajes para elevar la apreciación del programa de RSI a fin de aumentar la motivación.
   b) Categoría Adultos, mensajes que eleven la apreciación sobre el programa de RSI.
   c) Categoría Adultos mayores, mensajes que motiven a participar en las acciones que integran el programa de RSI.

4. Los mensajes en el plan de comunicación para el programa de gestión de la RSI y motivación dirigidos a los colaboradores de confianza con base en la **antigüedad en el cargo**, y que se recomienda segmentar de acuerdo a las 3 categorías definidas (principalmente los seniors y veteranos) haciendo énfasis especialmente en los referidos a la apreciación de la RSI, se sugiere se estructuren de la siguiente forma:

   a) Categoría Junior, mensajes de motivación para ser partícipes del programa de RSI.
   b) Categorías Senior y Veteranos, mensajes motivadores que eleven la apreciación del programa de RSI.

**Estrategias de tercer nivel**

5. Si bien las variables marginales que integrarían las estrategias de tercer nivel se consideraron no tomar en cuenta para el desarrollo de los mensajes del plan de comunicación, se recomienda no descartar las referidas a **'género' y 'participación en comités'** por ser consideradas por parte de MASISA de alta incidencia para la apreciación de la RSI de la empresa tomando en cuenta lo expresado por el gerente de Capital Humano. En función de ello se sugiere:

   a) Mantener mensajes de motivación y los alusivos al programa de RSI que incluya a ambos géneros y personas que participan en comités.

Para el caso de los trabajadores que tienen '**colaboradores a su cargo'** se recomienda diseñar mensajes de mantenimiento basados en la motivación y estímulo a mantenerse activos en las acciones del programa de RSI.

Como esquema de seguimiento de las estrategias, se recomienda incorporar el modelo al seguimiento continuo por parte de la oficina de proyectos de MASISA, a fin de mejorar los tiempos de evaluación de las iniciativas para la mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrade, Horacio (2005) *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica.* Editorial Gesbiblo. España.

Bassi, L., y McMurrer, D. (2007). *Maximice su retorno sobre las personas.* Harvard Business Review, *85*(3), 87-95.

Bland, Michael y Jackson, Peter (1992) *Comunicación Interna Eficiente.* Legis Fondo Editorial. Colombia

Carneiro Caneda, Manuel (2004) *La responsabilidad social corporativa interna: La nueva frontera de los Recursos Humano.* ESIC editorial. Madrid, España.

Cervera Fantoni, Angel Luis (2004) *Comunicación Total.* ESIC editorial. Madrid, España.

*Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social.* (2006) Editado por Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE y el Instituto Ethos Caracas, Venezuela. Primera edición en español.

Correa, María Emilia; Van Hoof, Bernhardus y Núñez, Georgina. (2010) *Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe.* ECLAC - United Nations Publications, Washington, Estados Unidos.

Covey, Stephen (2014) *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.* Ediciones Paidos. Barcelona, España.

D´Aprix, Roger (1999) La comunicación para el cambio. Ediciones Granica. Barcelona, España.

Estefanía, Joaquín (2002, julio 25) *La Enfermedad moral del capitalismo.* Diario El País, s/p. sección Domingo.

Forética (2008) *Norma SGE21 Sistema de gestión ética y socialmente responsable.* Barcelona, España.

Guédez, Víctor (2008) *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial.* Editorial Planeta. Caracas, Venezuela.

Guerrero Cuadrado, Manuel. (2011) *Gestión de la Calidad Total en los Ayuntamientos Españoles: Modelos y Experiencias.* Colección Administración Local Autonómica. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Madrid, España.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2003) *Metodología de la Investigación.* McGraw Hill. (Tercera edición). México.

Hellriegel, Don; Slocum, John Woodman, Richard (1999) *Comportamiento Organizacional.* Thomson Editores. (Octava Edición). México

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2009) *El Cuadro de Mando Integral.* Gestión 2000. (Cuarta Edición). Barcelona, España.

Krippendorff, Klaus. (1990) *Metodología del análisis de contenido.* Editorial PAIDOS. (Primera Edición). España.

Palomo Vadillo, Ma. Teresa (2007) *Liderazgo y Motivación de equipos de Trabajo.* ESIC editorial (Cuarta edición). Madrid, España.

Pizzolante, Italo (2008) *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable. Comunicación estratégica herramienta del fortalecimiento institucional para el desarrollo sustentable.* Tesis de doctorado inédita, Universidad de Jaume. Castellón, España.

Porter, M., y Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad.*Harvard Business Review,84* (12), 42-56.

Rebeil, Ma. Antonieta y RuizSandoval, Celia (1998) *El poder de la comunicación en las organizaciones.* Plaza y Valdés editores. México

Ritchey, Ferris (2008) *Estadística para las ciencias sociales.* McGraw-Hills Interamericana (2º edición). México.

Robbins, Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional.* PEARSON Prentice Hall (Décima edición). México D.F., México.

Rochlin, Steve (Agosto 2005) *Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa.* Harvard Business Review América Latina. P. 27, 30 y 33.

Rodríguez, Alberto (Junio 2005) *Cómo hacer Responsabilidad Social Empresarial para la Gente. Manual para la Gerencia.* Universidad Católica Andrés Bello

Rodríguez, Alberto (Octubre 2014) *Reflexiones para una Responsabilidad Social en Ambientes Turbulentos.* Universidad Católica Andrés Bello

Runyon, Richard y Haber, Audrey (1986) *Estadística para las ciencias sociales.* Addison Wesley. México.

Somoggi, Laura (Agosto 2005) *Más que una estrategia, una filosofía*. Revista Harvard Business Review América Latina. P. 14

Taylor, S. y Bogdan, R. (1996) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial PAIDOS (Primera edición). España.

Thomson, Kevin y Rodríguez Tarodo, Almudena (2000) *El Capital Emocional: Cómo Cautivar los Corazones y las Mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y de la comunicación interna*. ESIC editorial. Madrid, España.

van-der Hofstadt, Carlos (2005) *El libro de las habilidades de comunicación*. Ediciones Díaz Santos. 2da. edición. España.

**FUENTES DIGITALES**

Bou Bouzá, Guillem (1997) *El Guión Multimedia*. Editorial Anaya. España. Consultado el 12 de febrero de 2011. Recuperado de la World Wide Web http://www.scribd.com/doc/32470712/El-Guion-Multimedia-Guillem-Bou-Anaya-1997

Caso Enron. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Enron. Consultado el 25 de junio de 2017

Caso Parmalat. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page6.shtml. Consultado el 25 de junio de 2017

Crisis Financiera Mundial 2008. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_financiera_de_2008, consultado el 25 de junio de 2017.

IBM Knowledge Center. Correlación Bivariada. Consultado el 22 de mayo de 2015. Recuperado de la World Wide Web http://www-01.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/base/idh_corr.htm?lang=es

González, Félix. S/F Teorías de Motivación: su aplicación al proceso administrativo en la escuela. Consultado el 2 de enero de 2009. Recuperado de la World Wide Web: http://www.slideshare.net/felixsansg/teoras-de-motivacin-presentacin)

Puterman, Perla (30-10-2010) *Habemus Norma*. Consultado el 5 de enero de 2011. Recuperado de la World Wide Web

http://blogforoiberoamericanors.blogspot.com/2010/10/habemus-norma.html

MASISA (2010) Consultado el 4 de diciembre de 2010. Recuperado de la World Wide Web http://www.masisa.com/ven.

# ANEXOS

ANEXO A

Nota introductoria: El siguiente cuestionario tiene fines estrictamente académicos. En tal sentido, la información que a continuación se le solicita será tratada con la confidencialidad del caso, ya que su objetivo es completar el trabajo de campo necesario para culminar la tesis de grado para obtener el título de magister en Comunicación Organizacional.

**De antemano, gracias por su colaboración**

Unidad de trabajo: _____

Sexo: ___ Edad: ____ Estado Civil: _____

Nivel educativo: _____ Cargo desempeñado: _____

Antigüedad en el cargo: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Cantidad de personas directas supervisadas: ___ Participación actual en comités: Sí__ No __

*Por favor, responda a las siguientes afirmaciones de acuerdo con el criterio especificado, marcando con una "X" la opción que se adapte a su opinión.*

1.- En la organización me han comunicado mi plan de carrera.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

2.- En la organización entiendo como acceder a posiciones de mayor responsabilidad.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

3.- La organización se preocupa por mi formación profesional.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

4.- En esta organización puedo acceder a cursos de formación profesional.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

5.- En la organización mi supervisor da el acompañamiento necesario para el logro de las metas.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

6.- En la organización yo doy acompañamiento a mis supervisados para el logro de las metas.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

7.- En la organización la comunicación de los objetivos se destaca por ser clara y oportuna.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

8.- Yo asumo la comunicación de los objetivos de la unidad y mis supervisados personalmente.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

9.- En la organización los supervisores establecen las metas del personal con base a criterios de eficiencia y efectividad.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

10.- Yo he sido tomado en cuenta para definir mis objetivos del año.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

11.- En la organización los empleados reciben reforzamiento positivo por parte de su supervisor.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

12.- Yo pongo en práctica el reforzamiento positivo con mis supervisados.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

13.- En la organización los empleados son considerados con la suficiente madurez profesional para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

14.- Gracias a la libertad que me ha sido conferida logro beneficios para la organización y los clientes internos/externos.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

15.- La organización me proporciona las herramientas e información necesaria

para manejar situaciones de incertidumbre y conflicto de manera apropiada.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

16.- Mi desempeño en la organización me asegura que puedo avanzar a posiciones más altas.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

17.- La organización promueve que sus empleados propongan formas innovadoras de resolver una situación/problema.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

18.- Yo innovo en la forma de realizar mi trabajo.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

19.- La organización fomenta la toma de decisiones de los niveles gerenciales.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

20.- Yo soy responsable de los resultados logrados en función de mi toma de decisiones.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

21.- La organización promueve el cumplimiento de los objetivos en más de 100%.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

22.- Yo, frente a mis objetivos, doy "la milla extra".

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

23.- Mi supervisor me permite asumir responsabilidades, programar mi trabajo y los procedimientos para desempeñarlo.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

24.- Yo doy autonomía a mis supervisados para que programen su trabajo y los procedimientos para hacerlo.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

25.- La organización promueve que los empleados aprendan de sus compañeros para mejorar su rendimiento en las actividades a desempeñar.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

26.- Yo comparto mis conocimientos con mis pares y supervisados.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

27.- Estoy alineado y comprometido con las metas y valores de la organización.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

28.- Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales cediendo de mi tiempo personal para el cumplimiento de una meta.

**Totalmente en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de Acuerdo**

ANEXO B

**Entrevista semiestructurada para líder de RRHH de MASISA**

1. ¿Cómo define a sus empleados?
2. Para MASISA, sus empleados son una ventaja comparativa?
3. ¿Conoce el término "responsabilidad social interna"? En caso afirmativo vaya a la pregunta 4. Si no, vaya a la pregunta 6.
4. ¿Considera que la responsabilidad social interna agrega valor a la empresa?
5. ¿Considera que la política de responsabilidad social interna de MASISA está ligada a la estrategia del negocio?
6. Para MASISA, ¿invertir en sus empleados es parte de su plan de gestión del talento humano?
7. A efectos del diseño del plan de comunicación, ¿Usted considera que las comunicaciones de la organización apoyan los objetivos estratégicos?
8. ¿Cuáles son las principales medidas que, a su juicio, MASISA implementa para motivar a su personal?
9. ¿Cuál es la estrategia de MASISA para alinear la gestión de sus empleados a los valores de la empresa?
10. ¿Qué áreas son evaluadas en la encuesta de clima organizacional?
11. En función del resultado obtenido en las encuestas de clima organizacional, ¿qué considera debe realizar la organización para mejorar la percepción de los empleados en cuanto a los ítems evaluados?
12. En cuanto a las siguientes variables cómo considera que MASISA pone en práctica las siguientes afirmaciones:
    a. **Plan de carrera:** La organización cuenta con una política de diseño, planificación y comunicación del plan de carrera para cada colaborador.
    b. **Desarrollo de capacidades:** La organización tiene la voluntad de desarrollar en los empleados las habilidades necesarias para cumplir con sus objetivos y alcanzar las metas, a través de programas de formación técnica, gerencial y crecimiento individual.
    c. **Delegación de responsabilidades:** Los líderes de la organización otorgan a sus empleados autonomía para decidir qué y cómo conseguir las metas y objetivos deseables y los hacen copartícipes de la autoridad y toma de decisiones.
    d. **Igualdad de oportunidades:** La organización promueve entre todos sus trabajadores la igualdad de oportunidades para acceder al trabajo, y una vez en éste, desarrollarse y progresar sin distingo de raza, género, credo, ideología, edad, condición social.

e. **Liderazgo transformacional:** La organización y sus líderes desarrollan y movilizan al recurso humano hacia los niveles más altos de satisfacción.
f. **Establecimiento de metas:** La organización mantiene una política clara para especificar a sus trabajadores los resultados deseados, a fin de que puedan alcanzarlos.
g. **Reforzamiento positivo:** La organización promueve entre todos sus miembros el reforzamiento positivo para motivar a sus trabajadores manteniendo en alto su autoestima.
h. **Empoderamiento (autonomía responsable)**: La organización da libertad a sus trabajadores para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes internos y externos.
i. **Competitividad:** La organización capacita a sus trabajadores para aumentar su competitividad en el mercado laboral.
j. **Creatividad e Innovación:** La organización promueve entre sus trabajadores el uso de la creatividad para impulsar soluciones novedosas.

13. Nos puede indicar cómo considera impactan en la motivación y apreciación de la RSI las variables marginales edad, género, estado civil, nivel de instrucción, antigüedad en la empresa, perfil del cargo ocupado, antigüedad en el cargo, personas supervisadas y participación en comités, con base a la siguiente escala: Alta, Media, Baja

ANEXO C:

**Entrevista semiestructurada para expertos en RSE**

- ¿Cómo define la responsabilidad social interna?
- ¿Cómo la RSI puede promover que los trabajadores sean una fuente de ventaja competitiva para la organización?
- ¿Por qué es importante que la RSI esté íntimamente ligada a la estrategia del negocio?
- ¿Cómo se alinea una política de RSI a la estrategia del negocio?
- ¿Cómo apoya la RSI la relación armónica entre trabajadores y empresa?
- ¿Cómo la RSI puede favorecer la generación de trabajadores automotivados y satisfechos por el trabajo realizado?
- ¿Cuáles son los elementos de comunicación, que basados en la RSI, pueden apoyar los objetivos estratégicos de la organización y mantener motivados a los colaboradores?
- ¿Qué elementos deben ser considerados para elaborar una política de RSI que apoye a la motivación del empleado?
- ¿Cómo la comunicación interna puede apoyar a mantener la motivación del trabajador?
- ¿Para usted la política de RSI debe tomar en cuenta las siguientes variables? ¿Por qué?
    a. Plan de carrera
    b. Desarrollo de capacidades
    c. Delegación de responsabilidades
    d. Igualdad de oportunidades
    e. Liderazgo transformacional
    f. Establecimiento de metas
    g. Reforzamiento positivo
    h. *Empowerment* (autonomía responsable)
    i. Competitividad
    j. Creatividad e Innovación

ANEXO D:

## Transcripción de Entrevistas

### A.- Entrevista al ingeniero Italo Pizzolante

Ingeniero Civil, con Máster en Comunicación Política de la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctorado en Comunicación Organizacional, en la Universidad Jaume I, Castellón, ambos en España. Con más de 30 años de experiencia en el área de la Comunicación Estratégica, es fundador (1976) y actualmente presidente del Consejo Directivo de la empresa PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, dedicada a la consultoría gerencial en estrategia y procesos de comunicación empresarial. Italo también es reconocido como un prestigioso conferencista nacional e internacional en temas de: Comunicación Estratégica, Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Gobierno Corporativo y Reputación Empresarial, entre otros.

**1.- ¿Cómo define la responsabilidad social interna?**

La responsabilidad social a secas interna o externa es conciencia. Y la conciencia es la consecuencia de un proceso de información; si no hay acceso a la información no hay conciencia, si no hay conciencia no hay responsabilidad. Esto aplica exactamente igual para el mundo interior, se es responsable en la empresa en la medida en que se tiene conciencia, es decir información del impacto de lo que hace la empresa o deja de hacer. En materia de clima organizacional, cómo impacta la forma cómo son compensadas en relación estrecha con la percepción de éxito o no éxito de la organización; la forma cómo son manejadas las controversias del ambiente económico de la empresa y las implicaciones que tiene a lo interno; la forma cómo se toman las decisiones en tecnología o mantenimiento que tengan o no impacto ambiental; la forma cómo se vincula el empleado, su familia y su núcleo y la capacidad de investigación interna de cuáles son los asuntos relevantes para el capital humano de la organización y la ubicación de éste en la organización capital. En este sentido, las empresas suelen comenzar por fuera lo que debieron arrancar por dentro. Todas las investigaciones que conozco de manera muy específica dicen que la responsabilidad de una empresa empieza por los empleados; sin embargo, lo que vemos es que la actuación de una empresa empieza por el entorno que le rodea; por ello, esta asimetría es uno de los elementos donde hay uno de los grandes desafíos de la gerencia hoy día para establecer procesos socialmente responsables.

En el caso de Colombia una investigación finalizada en septiembre señala como respuesta a la pregunta ¿qué es responsabilidad social? derecho de los trabajadores. Para el caso de Venezuela tenemos que la más reciente

investigación de Datos, con una muestra nacional finalizada en octubre 2011, sobre responsabilidad social empresarial, revela que la sexta prioridad que define el ciudadano es donaciones, la primera es que la empresa genere empleo, bienestar y construir riqueza, mientras que en las posiciones 2 al 5 las prioridades se reparten en lo que tiene que ver con el mundo interno de la empresa.

**2.- ¿Cómo la RSI puede promover que los empleados sean una fuente de ventaja competitiva para la organización?**

Una empresa que tiene atributos reconocidos de RSE produce un efecto virtuoso de afuera hacia adentro porque la gente se siente honrada, admirada por el colectivo, y esa admiración de parte del colectivo por estar en una empresa que actúa de esa manera les genera unos niveles de lealtad mayor, lo que lo lleva a cuidar más su posición. Una empresa que se considera responsable a través de indicadores duros de gestión se hace una empresa más confiable porque se espera de ella mayores niveles de productividad, de complementariedad, comprensión, mejores niveles de interacción. Una empresa que desarrolla a lo interno programas de voluntariado más allá del impacto social que genera tiene un impacto económico directo porque el voluntariado cohesiona, y esto trae el trabajo en equipo, entonces no hace falta hacer programas para desarrollar esta habilidad, cuando con un programa de voluntariado te coloca al ciudadano frente al ciudadano por una causa común, esto te hace más comprometido. Entonces trabajar la RSE desde la perspectiva de una empresa socialmente responsable con procesos de gestión responsables te genera lealtad y un mejor conocimiento del mercado. Cuando se desarrollan programas de RSE la empresa testea una serie de percepciones que cuando son favorables se trasladan al producto fabricado. Son inmensas las relaciones entre la RSE y el negocio, dicho de otro modo, no hay mejor negocio que ser socialmente responsable.

**3.- ¿Por qué es importante que la RSI esté íntimamente ligada a la estrategia del negocio? 4.- ¿Cómo se alinea una política de RSI a la estrategia del negocio? 5.- ¿Cómo apoya la RSI la relación armónica entre trabajadores y empresa?**

Hay una resignificación del hecho social lo que no indica que antes no se hiciera RSE, sino que hoy existe una mayor sensibilidad por parte del consumidor, quien hoy asume una posición de elector -"quiero o no quiero comprar este producto en función de la confianza que él me genere"-. La estrategia del negocio y las empresas desarrollan sus actividades sociales sin una conexión explícita con aquellos que manejan el negocio de la organización y eso en la práctica lo que hace es que no exista un compromiso dentro de la empresa. En esta resignificación de lo social todo las preocupaciones que tienen que ver con el trabajo infantil, género, ambiente, transparencia, gobierno corporativo han venido convergiendo, y

en el pasado lo que había eran empresas, ONG o ciudadanos que hablaban de manera independiente sobre los problemas ambientales o sociales por ejemplo; hoy todos estos temas son ampliamente discutidos a través de las redes sociales y hay una percepción colectiva de que todo esto tiene que ver con los derechos humanos que 'aparagüan' todas las actividades que se desarrollen en torno a estos temas. Pero todas estas iniciativas están totalmente asimétricas con lo que se hace desde la planificación estratégica y temas gerenciales. La convergencia de estos temas frente a la asimetría con la planificación estratégica de la empresa es lo que ha hecho que la empresa sea totalmente reactiva y se termine incorporando en temas sociales cuando se encuentra en problemas con la comunidad. Yo le doy poca importancia a por qué tú lo haces (si lo haces por susto o es reactivo) lo importante es que se haga porque en el camino empiezas a encontrarle otros beneficios. Luego de esta introducción de por qué tiene que estar integrado una cosa con la otra, partimos de que la principal responsabilidad de una empresa es que sea rentable, que genere riqueza a través de darle oportunidades a la mayoría a través de un empleo bien remunerado y donde se respeten los derechos. Esa visión de empresa en la medida en que entra en la lógica del negocio revela que hay una vinculación directa entre conectar esas necesidades del mercado de lo social, y las posibilidades que el negocio sea viable en el largo plazo. Actualmente se han conseguido mecanismos que, en el pasado existían pero no se concebían como acciones típicas de RSE, desarrollan modelos de negocio que son inclusivos. Como ejemplo cito la red de distribución de Polar a través de sus camioneros; la de Nestlé para algunos de sus productos en las zonas más necesitadas. El reto es descubrir en tu cadena de valor los segmentos a través de los cuales puedes desarrollar una serie de programas que permitan pasar de consumidores a proveedores de servicios. Un consumidor puede convertirse en distribuidor de un producto a través de una cooperativa. Lo más importante es que una estrategia de RSE nace de la agenda de los asuntos que se desprenden del plan estratégico. El plan de negocio refiere cuáles son los objetivos, y estos a su vez definen los riesgos y los impactos que tienen. Una empresa socialmente responsable es consciente de esos impactos, los cuales son minimizados por las acciones de RSE mas no lo compensa, ya que la idea es que los minimice o evite y los convierta en un proceso de tesorería para proveer los recursos, planeación para preverlos en el tiempo, producción y operación para ejecutarlos y las áreas de comunicación, recursos humanos, y RSE como facilitadores de este proceso.

**6.- ¿Cómo la RSI puede favorecer la generación de trabajadores automotivados y satisfechos por el trabajo realizado?**

Eso sucede si y solo si la estrategia de comunicación incluye mensajes específicos de lo que la empresa hace, por qué lo hace y qué logra al hacerlo. Es decir, la movilización colectiva en torno al compromiso está en función del nivel de conciencia que me genera y el sentido que acompañe

esa actividad a la que me invitan, y ello a su vez es proporcional a la información, por lo cual la comunicación estratégica es proporcional al éxito de estos programas. Estos programas sin una estrategia de comunicación no son exitosos. ¿Cuál es el indicador de éxito? Escalabilidad para llevar de una iniciativa pequeña a una más grande; intercambio de mejores prácticas; compartir y modelar el mercado; mayor nivel de compromiso en la directiva para que se pueda manejar el modelaje.

**7.- ¿Cuáles son los elementos de comunicación, que basados en la RSI, pueden apoyar los objetivos estratégicos de la organización y mantener motivados a los trabajadores? 8.- ¿Qué elementos deben ser considerados para elaborar una política de RSI que apoye a la motivación del empleado? 9.- ¿Cómo la comunicación interna puede apoyar a mantener la motivación del empleado?**

Investigación exhaustiva de aquello que le importa al empleado y no lo que le llama la atención al propietario. Normalmente lo que se presenta es una asimetría entre lo que el propietario cree es relevante y lo que realmente necesita el empleado. Esto tiene que ver con la pirámide de Maslow, cada quien reacciona de acuerdo al nivel de la pirámide en el que se encuentra. En consecuencia lo primero es investigación cualitativa y cuantitativa; cuál es el portafolio que tiene la empresa y que se desprende de su plan de negocio que pueda impactar positiva o negativamente a esas expectativas que reveló la investigación; cuál es el proceso de armonización entre la realidad que impone el tipo de negocio en el entorno donde se desarrolla y opera, y las limitaciones y condiciones que definen, y las expectativas de la sociedad. El tercer elemento es el posicionamiento temático de la organización; es decir, cómo traduzco en mensajes la visión del negocio y armonizada con la visión y expectativas de los trabajadores. Esto significa un ejercicio muy profundo de alineación gerencial para que haya un mensaje único. El cuarto es que ese mensaje se convierta en un *roadmap*; es decir una ruta que acompañada de unos mensajes y acciones ayuden a construir las percepciones que la empresa requiere para que pueda lograr sus objetivos. Quinto: los indicadores que muestran donde estoy parado y a lo largo de la ruta van a mostrar donde se deben hacer las correcciones, esto es un sistema por lo cual no termina nunca. Cuando tú mides a partir del indicador y encuentras el GAP, vuelves otra vez al principio a investigar y a hacer otra vez el ejercicio.

**10.- ¿Para usted la política de RSI debe tomar en cuenta las siguientes variables? ¿Por qué?**

**a. Plan de carrera:** la certidumbre es proporcional a la confianza y la confianza es proporcional al compromiso.

**b. Desarrollo de capacidades:** porque las realidades imponen la construcción de nuevas destrezas. Aparte, las capacidades deben verse desde dos perspectivas. Una como la capacidad de la organización en

cuanto a cómo es su gobierno corporativo; cómo se van a crear los comités de trabajo; cómo se van a desarrollar los puntos de encuentro con el personal. La otra es la referida a lo individual, es decir cuáles son los *soft skills* y *hard skills* que se deben promover de cara al empleado para que la empresa sea sostenible.

c. **Delegación de responsabilidades:** la delegación te permite construir a partir de la identificación de los liderazgos para profundizar la solidaridad con el modelaje de la organización.

d. **Igualdad de oportunidades:** las investigaciones sobre este tema han revelado que los mayores inconvenientes con la igualdad de oportunidades va ligada con el manejo del género en las organizaciones. En los países latinoamericanos la mujer gana menos que el hombre, y tiene menos oportunidades de formar parte de la plana directiva. Todos los indicadores de buen gobierno corporativo exigen equilibrios de género y todos los indicadores del GRID plantean y miden esto; en consecuencia, la igualdad de oportunidades es proporcional a lo responsable que tú como organización eres.

e. **Liderazgo transformacional:** es lo que logra que, una vez empoderados, se te permita modelar los demás comportamientos.

f. **Establecimiento de metas:** si tú no sabes para dónde vas a llegar, nunca sabrás si llegaste.

g. **Reforzamiento positivo:** porque el modelaje y el compromiso se hacen a partir de la identificación de lo positivo. Aun cuando la perversidad del latino sea movilizarse con lo malo, lo que te compromete es lo bueno.

h. **Empoderamiento:** está referido a la explicación de responsabilidad y autoridad.

i. **Competitividad:** debe entenderse como complementariedad, no como suma cero donde unos ganan y otros pierden, por eso el término debe ser complementariedad.

j. **Creatividad e Innovación:** lo que hace que se mantenga la confianza es tu capacidad de anticiparte a las expectativas.

13.- Nos puede indicar cómo considera impactan en la motivación y apreciación de la RSI las variables marginales edad, género, estado civil, nivel de instrucción, antigüedad en la empresa, perfil del cargo ocupado, antigüedad en el cargo, personas supervisadas y participación en comités, con base a la siguiente escala: Alta, Media, Baja

| Italo Pizzolante | Edad | Género | Estado Civil | Nivel de instrucción | Antigüedad en la empresa | Perfil del cargo | Antigüedad en el cargo | Personas supervisadas | Participación Comités |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Motivación | Media | Baja | Baja | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Baja |
| RSI | Media | Media | Baja | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Media |

**B.- Entrevista a la *M.Sc.* Cira Romero**

Relacionista Industrial de la Universidad Católica Andrés Bello con Máster en Administración de Empresas del IESA y Post-Grado en Alta Dirección, Inveplan, Venezuela. Ha cursado estudios de especialización en Planificación Estratégica; Gerencia de Negocios Internacionales; Finanzas Corporativas; Tesorería Corporativa; Análisis de Riesgos; Gerencia de Privatización, Economía para la Regulación. Es presidente de la empresa de consultoría gerencial Estrategias Empresariales 1A, cuya cartera de clientes incluye empresas nacionales e internacionales. Su experiencia gerencial abarca las áreas de Finanzas, Tesorería Corporativa, Administración, Recursos Humanos, Comunicaciones Corporativas, Planificación Estratégica y Análisis de Entorno. Esta sólida experiencia la ha acumulado a lo largo de su trayectoria profesional tanto en el sector público como en el privado, alcanzando posiciones de dirección en todas y cada una de estas áreas organizacionales.

**1.- ¿Cómo define la responsabilidad social interna?**

Para mí la responsabilidad social interna no se diferencia de la externa, lo que cambia es la población; creo que la empresa tiene que priorizar a su población interna y colocarla al mismo nivel que la externa.

Para mí la RSI significa el relacionamiento de la empresa con sus trabajadores vistos como un *stakeholder* fundamental en donde el desarrollo de esa población en sus potencialidades, en el desarrollo de su carrera dentro de nuestros valores como sociedad que significan relaciones laborales de largo plazo, significa un relacionamiento que por una parte implica garantizar la permanencia de ese personal porque satisface sus necesidades como seres humanos y que van más allá de lo económico y lo laboral; y por otra parte significa un sembrar un aporte a la sociedad visto desde tu público en primer lugar y por otra parte una valoración de tus voceros internos en términos de reconocimiento de una relación armoniosa y alineada entre trabajadores y empresa.

**2.- ¿Cómo la RSI puede promover que los trabajadores sean una fuente de ventaja competitiva para la organización?**

En la medida en que tú entiendes que tu público interno es tu vocero, tu defensor, la barrera y escudo de protección ante agresiones desinformadas; hoy en día cuando se ha puesto de moda el concepto de "la explotación del hombre por el hombre", y un trabajador ante esto señala que a él no lo están explotando "a mí me pagan esto y aquello" –caso Polar- generas un escudo ante una sociedad que te agrede, lo que se convierte en un beneficio indirecto, porque muy posiblemente el objetivo de tu programa hacia las poblaciones internas no tuvieron como misión generar ese escudo de defensa pero es una disfuncionalidad positiva en una organización que se vuelca a atender las necesidades de sus trabajadores.

Entonces es una ventaja competitiva en el entorno de hoy y una ventaja competitiva en términos de mercado cuando tienes una gente en la que has invertido en formarla, capacitarla y que permanece en la organización, lo cual, visto de la manera más cruda, da unas ventajas económicas.

**3.- ¿Por qué es importante que la RSI esté íntimamente ligada a la estrategia del negocio? 4.- ¿Cómo se alinea una política de RSI a la estrategia del negocio?**

Yo parto de la premisa que el factor humano forma parte de los pivotes estratégicos de la compañía. Ninguna compañía es más de lo que su gente puede dar; por lo tanto en cualquier plan estratégico que no se incorpore a la gente no va a alcanzar los objetivos previstos. Por lo tanto, el factor gente, clima organizacional apropiado, satisfacción de tu gente, crecimiento de tu gente, planificación de carrera, es decir todo lo que tenga que ver con la variable gente, debe formar parte del plan estratégico de la compañía. Por lo tanto, un plan de responsabilidad interno que fortalezca ese relacionamiento con el público interno es tan importante como mediciones de imagen o ser reconocido como una empresa socialmente responsable por la comunidad; y esto comienza con ser responsable con tu propia gente. Para mí la gente es parte de la estrategia de la compañía.

**5.- ¿Cómo apoya la RSI la relación armónica entre trabajadores y empresa? 6.- ¿Cómo la RSI puede favorecer la generación de trabajadores automotivados y satisfechos por el trabajo realizado?**

Hay dimensiones legales, contractuales y de cultura organizacional. Me voy a detener en la última porque las dos primeras se tienen que cumplir porque sí. Las empresas tienen sus elementos culturales, sus valores que pasan por el valor gente; que trasciende de lo meramente retórico, refiriéndome a la gente que hace esto con seriedad. Dentro de la visión de cultura organizacional todo compromiso de la organización con su gente implica una valoración de tu propia compañía, porque la compañía no es los escritorios, ni actas de asamblea de accionistas; la compañía es su gente. Entonces uno ve, haciendo transferencia de ejemplos, que organizaciones venezolanas como el grupo Polar, Vollmer, allí la gente nace, crece, se reproduce y muere porque establecen unas relaciones de compromiso que trascienden a lo meramente económico. Yo he visto gente en Coca-Cola que muere antes de tomarse una Pepsicola, por qué, porque tienen un compromiso afectivo; porque esa reciprocidad no se da sólo por *desiderátum*, se da porque hay una vinculación donde la gente se siente valorada, considerada, con beneficios sociales que trascienden el mercado, que la gente se siente que efectivamente es un factor estratégico de la compañía. Creo que las mediciones de clima organizacional son el mejor indicador para ver cómo ese compromiso se va cumpliendo entre las empresas y su gente.

**7.- ¿Cuáles son los elementos de comunicación, que basados en la RSI, pueden apoyar los objetivos estratégicos de la organización y mantener motivados a los trabajadores? 8.- ¿Qué elementos deben ser considerados para elaborar una política de RSI que apoye a la motivación del empleado? 9.- ¿Cómo la comunicación interna puede apoyar a mantener la motivación del empleado?**

Los elementos de comunicación tienen que ver con los objetivos mismos de la organización porque estos no pueden ser abstractos, tienen que ser concretos. Tú tienes objetivos estratégicos que se convierten en objetivos operativos, y estos a su vez se convierten en metas específicas y esto supone el apalancamiento con base a programas; entonces, los objetivos de comunicación se tienen que definir con base a objetivos, metas y programas. Si este año mi programa es apoyar en el mejoramiento de la formación profesional de la gente, el programa tiene que estar orientado en la motivación para..., motivación donde la comunicación es un apalancamiento para los programas mismos; allí tengo programas desde la capacitación interna, obtención de niveles académicos formales, becas; si este año yo defino que para la variable gente tengo cuatro objetivos específicos que cumplir: mejoramiento profesional, satisfacción en el trabajo, calidad de vida, familia productiva; para cada uno de estos programas la comunicación es el fundamento. Qué significa Familia Productiva, yo tengo que conocer la situación de vida de ese trabajador –esposa, hijos- y ver que canalización de esfuerzos, ayuda, orientación puedo dar para que la esposa sea un emprendedor; si es calidad de vida establecer un plan de ayuda para la vivienda. Para cada uno de los programas que se definan en función de impactar la variable gente, tengo que definir cuáles son los elementos básicos de diagnóstico situacional y en qué medida el plan comunicacional apoya, motiva, refuerza, promueve e impulsa a la meta que necesito llegar. Aquí es importante medir, no sólo la meta que me tracé sino en qué medida el plan de comunicación impacta positivamente la meta que quiero alcanzar. Aunque no es fácil medir la comunicación, sin indicadores no se puede saber si lo estás haciendo bien o mal.

**10.- ¿Para usted la política de RSI debe tomar en cuenta las siguientes variables? ¿Por qué?**

a) **Plan de carrera:** el plan de carrera es una de las cosas más complicadas de una organización, pero es fundamental. Un plan de carrera parte de unas premisas que significan la evaluación del potencial de la gente para que pueda llegar a desarrollarlo cabalmente, y que la gente se sienta acompañada; lo importante es que todo el mundo se sienta satisfecho dentro del nivel en que la empresa considera lo puede llevar; que la gente tenga la certeza de que puede hacer carrera y que no se compare con el otro sino consigo mismo, y esto es parte de lo que se tiene que promover en

los planes de carrera. Es importantísimo que la gente sienta que donde está tiene destino histórico.

b) **Desarrollo de capacidades:** complementa el desarrollo del plan de carrera, ya explicado.
c) **Delegación de responsabilidades:** hay una ecuación básica en el mundo gerencial: autoridad es igual a responsabilidad; entonces delegar responsabilidad significa delegar autoridad, porque no se puede ser responsable de aquello sobre lo que no se tiene autoridad. Esta ecuación responsabilidad-autoridad tiene que estar muy clara en relación con los cargos que la gente tiene y solamente cuando es cónsona es cuando tienes a la gente motivada. Aquí el que es responsable de algo y no tiene la autoridad para hacer cumplirlo, lo que se genera es una incertidumbre dentro de la persona que lo que hace es mantenerlo incómodo. Cuando no se tiene claro el nivel de autoridad lo que se genera es una discordancia por no saber dónde se está parado.
d) **Igualdad de oportunidades:** esto es fundamental no solo en la empresa sino en el país y la sociedad en general. El sentimiento de desencuentro que se siente dentro de una organización cuando no se es tomado en cuenta para una posición es muy grande, por ello hoy día está tan en boga los *jobpostings*. En cualquier organización que se promueva el proceso de ofrecer cargos para que todo el mundo se postule significa que le está dando oportunidad a todos por igual. Hoy por hoy, esto es un *must* en las organizaciones.
e) **Liderazgo transformacional:** esto tiene que ver con la visión cultural que tenga la organización. Hay organizaciones que aprenden y son transformadoras; si hay un supervisor que no tiene claro su rol de líder no puede acometer el proceso, no puede transformar a la gente.
f) **Establecimiento de metas:** tú no puedes funcionar como gerente si no defines objetivos, metas medibles y alcanzables; porque si no sé hasta dónde tengo que llegar, cómo corro. Todo el mundo tiene que funcionar con base a metas y objetivos.
g) **Reforzamiento positivo:** tenemos que tener premios y castigos, pero en la medida que tú me premies, y los aspectos negativos los veas como oportunidades de mejora es lo que hace que te sientas bien; de lo contrario descalificas y haces que la gente se sienta mal.
h) **Empoderamiento:** es esta función la que te moviliza.
i) **Competitividad, Creatividad e Innovación:** todo tiene que ver con el mejoramiento continuo, nada está bien hecho, todo es mejorable. Todo tiene oportunidad de mejora en cualquier dimensión y esto es lo que enriquece el trabajo; de lo contrario todo sería muy rutinario, si no le das al trabajador la oportunidad de evaluar su propio rol y que el mismo sugiera las mejoras que considere debe hacer, que son la base de la calidad total, tú generas un trabajo rutinario para el cual déjame decirte hay especificaciones psicológicas de gente para

la cual ese trabajo rutinario es necesario, por ejemplo para las personas con *down*. Hay gente que necesita que el trabajo sea rutinario, pero esto es la minoría de la sociedad, generalmente el ser humano requiere de incentivos y uno de ellos puede ser cómo mejorar lo que se viene haciendo y darle la oportunidad que lo mejore significa logros, apoyar la creatividad del hombre.

13.- Nos puede indicar cómo considera impactan en la motivación y apreciación de la RSI las variables marginales edad, género, estado civil, nivel de instrucción, antigüedad en la empresa, perfil del cargo ocupado, antigüedad en el cargo, personas supervisadas y participación en comités, con base a la siguiente escala: Alta, Media, Baja

| Cira Romero | Edad | Género | Estado Civil | Nivel de instrucción | Antigüedad en la empresa | Perfil del cargo | Antigüedad en el cargo | Personas supervisadas | Participación Comités |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Motivación | Alta | Media | Baja | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Baja |
| RSI | Media | Media | Baja | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Media |

## C.- Entrevista a *M. Sc.* Margarita Montero

Industriólogo con Maestría en Gerencia de Programas Sociales y Postgrado en Estudios Avanzados en Comunicación y Política. Consultor nacional e internacional con experiencia en asesoría y gerencia de fundaciones, instituciones del Tercer Sector. La M. Sc. Montero es experta en la práctica de alinear acciones y redes entre los sectores empresarial y social; el manejo efectivo de relaciones públicas, cooperación y alianzas; y en captación de recursos financieros dirigidos a proyectos sociales. Actualmente, es director ejecutivo de Alianza Social VENAMCHAM.

### 1.- ¿Cómo define la responsabilidad social interna?

En Alianza Social definimos la responsabilidad social a lo interno atada a un nuevo contrato social que tiene que estar basado en la ética y los valores, y que estos no son negociables, tiene que ver con mucha transparencia, y relaciones humanas mucho más afectivas y cercanas no solo de parte de los directores hacia los trabajadores sino de estos hacia los directores, un ejemplo de cómo aplica esto es que te llamen por tu nombre. Entonces, podemos decir que la responsabilidad social interna está basada en estos tres elementos los cuales después llegan a la familia y por ende a la comunidad, porque los trabajadores vienen de la comunidad.

### 2.- ¿Cómo la RSI puede promover que los trabajadores sean una fuente de ventaja competitiva para la organización?

Al yo saber que trabajo en una empresa socialmente responsable tengo más mística, soy más productivo, y el clima organizacional se mejora; esta son las razones por las que la responsabilidad social es una fuente de ventaja competitiva. El hecho de que las empresas sean socialmente

responsables en toda su cadena de valor definitivamente las hace más competitivas, y tanto es así que con la reputación que adquieren se le agrega valor a la marca.

En esto hay hasta una dimensión psicológica, porque cuando vas a una cadena de automercados que sabes es socialmente responsable inconscientemente la prefieres a las otras opciones; esto no sólo ocurre en Venezuela, esto está medido a nivel mundial. Esto es un tema de coherencia, cuando una empresa habla de responsabilidad social y empieza por casa sus colaboradores tienen más mística, más compromiso para trabajar, hay una mayor calidad de servicio y uno como cliente nota la diferencia. El punto es que lo que se dice hacia la calle que se hace, efectivamente se cumple, es allí donde está la coherencia. Cuando esto no es así, se convierte en un *boomerang*. Si la empresa tiene un mercadeo social fuerte para decir lo que hace y esto no es percibido por los colaboradores y públicos de interés esto se devuelve afectando la imagen. Construir una imagen es muy difícil, mientras que romper la reputación es muy fácil y muy difícil volverla a recuperar después.

**3.- ¿Por qué es importante que la RSI esté íntimamente ligada a la estrategia del negocio?**

Por lo que te decía, al referir que es una fuente de ventaja competitiva, y esto tiene que estar en el corazón de la empresa, esto tiene que ir más allá de decir que se tiene una oficina de responsabilidad social, todo el mundo tiene que llevar en su ADN en la empresa la responsabilidad social, que no es más que la parte humana de la empresa, el ADN de la empresa.

**4.- ¿Cómo se alinea una política de RSI a la estrategia del negocio?**

Yo partiría de varias cosas. Para que la empresa pueda ser socialmente responsable le tiene que ir bien. La primera responsabilidad de una empresa es producir empleo; dar salarios dignos; tener ambientes de trabajo cónsonos; cumplir con las leyes; porque todo lo que es responsabilidad social no es lo que exige la ley que hay que cumplirla, esto es una primera cosa. Lo segundo es que los programas de responsabilidad social que hagas tienen que estar alineados con tu negocio; por ejemplo, si eres un laboratorio, es mucho más efectivo que hagas programas de prevención para la salud, porque eso es lo que saben hacer tus trabajadores, y al momento de crear un grupo de voluntariado con una destreza que ya tú sabes es mucho más fácil, efectivo y económico para el laboratorio. Ellos así como producen medicamentos deben fomentar programas de prevención, entonces si dentro de sus programas de responsabilidad social en vez de ponerse a hacer computadoras hacen programas de salud, es perfecto.

**5.- ¿Cómo apoya la RSI la relación armónica entre trabajadores y empresa?**

Al ser la relación humana más directa, más cercana, basada en la ética y en el hecho de que los valores no se negocian, hacer un diagnóstico de lo que de verdad son las necesidades de los colaboradores, para en base a esas necesidades diseñar los programas de atención, entonces todo esto incide positivamente.

**6.- ¿Cómo la RSI puede favorecer la generación de trabajadores automotivados y satisfechos por el trabajo realizado?**

Si yo estoy trabajando en una empresa que de verdad no solo se preocupa por generar beneficios, aunque esto es su principal función, y además de producir estos beneficios los comparte con sus trabajadores, aparte del salario y otros programas que están obligados por la ley, todo esto al estar centrando en el hombre, va a generar que el trabajador se sienta súper alineado y va a defender a la empresa.

**7.- ¿Cuáles son los elementos de comunicación, que basados en la RSI, pueden apoyar los objetivos estratégicos de la organización y mantener motivados a los trabajadores? 8.- ¿Qué elementos deben ser considerados para elaborar una política de RSI que apoye a la motivación del empleado?**

En el tema de responsabilidad social, la comunicación es sumamente importante. Lo que no se comunica no existe. Muchas veces las empresas están haciendo maravillas y los mismos colaboradores no lo conocen. Las empresas tienen que decir lo que están haciendo porque esto se da en una cascada, que puede empezar por el modelaje o imitar de lo que están haciendo otras empresas y luego esto llega a los trabajadores y a los otros *stakeholders* o públicos de interés de la empresa. Por ejemplo, la empresa puede exigir a sus proveedores ciertas normas, la idea es que todos los *stakeholders* se vayan sumando y alineando a esas políticas de responsabilidad social.

**9.- ¿Cómo la comunicación interna puede apoyar a mantener la motivación del empleado?**

La política de comunicación debe ser estratégica. Para mí esto es el elemento más importante, pero en estos tiempos es lo más difícil para moverte estratégicamente –qué decir, cuándo decirlo, cómo decirlo-. Hay varios elementos que están detrás de esto, cuando las empresas dependen de una casa matriz en el exterior, y ella marca la política de no tener tanta exposición, y no fijar posición sobre un tema porque esto sería muy complicado de manejar en los actuales momentos en el país, vemos que sus departamentos de comunicación son muy discretos y comedidos; mientras que hay empresas que asumen la posición contraria, mientras

más hablemos de los que estamos haciendo mejor, porque no hay nada que temer, siempre lo hemos venido haciendo en nuestro país de origen. Aquí es muy importante la comunicación interna porque si el trabajador conoce lo que está haciendo la empresa y siente que efectivamente la empresa lo hace, en un momento dado protege a la empresa de las amenazas externas, caso Polar. Cuando no se da este caso, por ejemplo La Electricidad de Caracas o Cantv, algo falló en la afiliación del empleado y en esa cadena de comunicación.

A veces las empresas creen que todo el peso está en el área de Comunicaciones y esto no es así. Cuando se presenta un problema inmediatamente se voltean a Comunicaciones para ver qué falló, cuando realmente lo que hay que revisar es cuál es la postura de los gerentes, de los líderes, cómo estamos trabajando con nuestra gente para que lo hagan bien y estén motivados.

**10.- ¿Para usted la política de RSI debe tomar en cuenta las siguientes variables? ¿Por qué?**

a) **Plan de carrera:** esto le da sentido de pertenencia al empleado. Un país progresa si hay educación. La empresa educa a su empleado para ayudarlo a subir y progresar en ella, porque así lo capacita para lo que necesitará en los cargos que asumirá. El plan de carrera conlleva planificar las necesidades de cada quién; ver en tu personal que destrezas le hacen falta. Con el plan de carrera aparte de darle las destrezas que necesitas para la empresa, también lo estás educando.
b) **Desarrollo de capacidades:** las organizaciones tienen sus necesidades, y tienen que emplear a las personas con un perfil adecuado para cumplir con esas necesidades. Si los colaboradores están contentos y satisfechos y están creciendo dentro de la organización, no van a estar pendientes de buscar otro sitio de trabajo.
c) **Delegación de responsabilidades:** delegar es muy difícil porque implica hacer seguimiento, pero si tú no delegas no creces tampoco. Delegar es confiar, pero a su vez para esta persona es un compromiso de cumplir y ser responsable con la tarea asignada y con todo lo que ello implica.
d) **Igualdad de oportunidades:** me gusta más el término de equidad que es darle oportunidad a todos, aunque estoy clara que no todos podemos ser iguales, porque uno ve en empresas como hay trabajadores que no tienen límite de tiempo. Uno da la misma oportunidad y ya cómo crezca la persona eso ya es un tema individual.
e) **Liderazgo transformacional:** las empresas deben promover el liderazgo transformacional como una forma de mantener la

| Margarita Montero | Edad | Género | Estado Civil | Nivel de instrucción | Antigüedad en la empresa | Perfil del cargo | Antigüedad en el cargo | Personas supervisadas | Participación Comités |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Motivación | Alta | Media | Baja | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Baja |
| RSI | Media | Media | Baja | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta |

## D.- Lic. Enrique García, gerente de Capital Humano

Administrador de Empresas, graduado de Santa Fe *Community College* en Florida, Estados Unidos. Con cerca de 30 años de experiencia en el área de recursos humanos, ha ocupado cargos gerenciales en empresas de consumo masivo como Kraft Foods de Venezuela; sector minero: Minera Lomas de Níquel, Crystallex International Corporation, AIMVENCA y PDVSA. El Lic. García se incorpora al equipo de MASISA en enero de 2009.

### 1.- ¿Qué es lo que caracteriza al personal de confianza?

Este es el personal profesional que ocupa posiciones de jefatura, coordinaciones que están íntimamente relacionados con la toma de decisiones y cargos que manejan información clave, es el personal que maneja la empresa, porque son los que toman las decisiones en el área, en las operaciones. Y es el personal que está en el *in between* entre los cargos ejecutivos y el personal que está amparado por el contrato colectivo.

### 2.- Con respecto al organigrama por tener tantas filiales en la corporación, ¿cómo logran la identificación con MASISA?

Tenemos un organigrama donde hay gerencias que le prestan apoyo al resto del negocio, por ejemplo tienes la Gerencia de Administración y Finanzas que le presta apoyo al resto de las empresas, es decir Terranova, que es la que se ocupa del área forestal, ellos no tienen una Gerencia de Administración y Finanzas en su estructura, igual pasa con la de Capital Humano, Mercadeo, Legal.

### 3.- Con respecto a los medios de comunicación internos, ¿qué existe en MASISA?

Tenemos un jefe de Información que está bajo la Gerencia de Mercadeo, y que básicamente se ocupa de los temas de imagen hacia fuera, pero igual nos ayuda y asesora con todos los temas de comunicaciones internas. Nosotros en Capital Humano no tenemos una unidad ni jefatura, sino que tenemos a alguien dentro de Capital Humano que nos apoya a difundir información. Por ejemplo, si la información tiene que ver con principios empresariales, con *engagement*, esto lo difunde Capital Humano. Nuestro equipo sacó un díptico

La Gerencia de Mercadeo saca un boletín que se llama El Triple Resultado con información más institucional, es trimestral y se monta en un formato corporativo, su objetivo como medio es comunicar cómo estuvieron los resultados del trimestre en cuanto al triple resultado. El concepto del Triple Resultado tiene que ver con una filosofía en la empresa que dicta que no solo nos debemos enfocar en el resultado económico, sino ambiental y social. Toda nuestra gestión debe estar orientada en estas tres dimensiones. Lo social tiene que ver con las comunidades, entorno y lo interno. Debemos ser rentables en estas tres dimensiones. Todas nuestras estrategias tienen que ir orientadas hacia eso.

El díptico de Capital Humano saca información de interés, cosas que tengan que ver con principios empresariales, actividades que haya desarrollado el área, cómo van las ventas, alguna anécdota del personal. Sale todos los meses.

Cada gerencia cuenta con un correo por el que informa aspectos de su área. Nosotros tratamos de tener a la gente muy bien informada. Tenemos carteleras que son actualizadas semanalmente o cada vez que sea necesario. Son de Capital Humano y las tenemos en sitios claves como el comedor, escaleras del edificio.

80% del personal tiene cuenta de correo electrónico.

El equipo de gerencia tiene una reunión de todo el día los primeros diez días del mes para revisar cómo estuvo el mes anterior y cómo se enfrentará el mes que está empezando. Al salir de la reunión cada uno de nosotros tiene la obligación de hacer reuniones con sus equipos de trabajo –subgerentes- para que ellos a su vez se reúnan con el resto de las personas del equipo y bajen la información en cascada. Esto también es una forma de empoderar a los mandos medios. No ha sido fácil, pero en MASISA hemos ido puliendo que cada gerente se reúna con sus subgerentes, ellos con jefes, estos con coordinadores, supervisores y así con todos los escalafones de la estructura organizacional para que la información fluya y baje. Creo que esta es la mejor vía de comunicación. También hemos querido crear una conciencia en los colaboradores que la información no es solo de Capital Humano o Mercadeo. La comunicación es como cada casa de familia, yo como papá o mamá soy el responsable de mantener a mis hijos al día, informados que conozcan cosas. Igualito tratamos en MASISA que cada gerente entienda que la comunicación hacia su gente es su problema. Nosotros tenemos todo un programa de *engagement*, donde anteriormente la meta del *engagement* solo se lo medían a Capital Humano, a principios de 2011 empoderamos a cada supervisor y gerente con esto, y le dijimos que al final del año lo vamos a medir de acuerdo a los resultados del *engagement,* donde cada uno tiene una cuotaparte del resultado obtenido, porque de esta forma no solo tienen que estar pendientes del resultado de la operación y que la planta funcione, sino de

que su gente se sienta bien, esté contenta, informada, esté atendida. El *engagement* es que el trabajador se sienta comprometido con la empresa, que sea un lugar donde a él le guste trabajar, que sea un lugar que él recomienda y lógicamente para que esto suceda y tenga sentido de pertenencia, para mí lo más importante es la comunicación. Un trabajador desinformado está altamente desmotivado, se mide con una encuesta. Aquí ha estado en 90% y 88%, esto es muy alto. Lo normal es que ronde entre 50% y 60%.

De los puntos de atención que recuerdo están que la gente espera mejor reconocimiento, la gente siente que todavía falta más comunicación. Detalles que no son alarmantes, pero son importantes. La encuesta también te muestra los indicadores en los que estás bien fuertes y lo importante es que te dicen que si bajas en los que tienes muy fuerte, te puede incidir negativamente en los resultados de la medición del año entrante.

**4.- ¿Cómo define a sus trabajadores?**

Nosotros nos referimos a nuestro personal como colaborador. El fin de esto es hacer sentir a nuestra gente que el cliché de que el recurso humano es lo más importante, nosotros más que lo sepan, queremos que lo sientan, por eso es que nosotros practicamos mucho nuestros principios empresariales, nuestros valores, todo lo que tiene que ver con la ética, con principios; de hecho nosotros inclusive tenemos un canal de denuncias corporativo donde si un trabajador se siente de alguna manera que está siendo atropellado, o está viendo algo que no le gusta, sin importar el nivel de lo que vea, tiene total libertad de decirlo, de denunciarlo. Esto lo practicamos desde el nivel más alto hasta el más bajo. Esto te da a ti a entender que no tenemos 'gallo tapado', que la agenda es totalmente abierta y le damos cien por ciento de importancia al tema de los colaboradores. En que realmente la gestión, realmente la productividad y realmente el triple resultado se logran no porque el tablero es bueno, porque las ventas incrementaron, sino porque la gente lo hace posible. En ese sentido, así definimos nosotros al colaborador como el activo más importante que tiene la empresa, y no porque lo decimos sino porque practicamos el modelaje; desde el nivel más alto nosotros tratamos de profesar que estas cosas son importantes. Esto no es un tema de Capital Humano es un tema de cada gerente y si hay algo que no está funcionando tenemos el derecho y el deber de buscar la manera de solucionarlo.

**5.- ... entonces para MASISA los colaboradores son fuente de ventaja competitiva.**

Totalmente, algo extraordinario que tenemos nosotros y que yo no he visto en otras empresas, y mira que yo he rodado, aquí el trabajador se siente tan identificado y a gusto en la empresa, esta empresa tiene funcionando 11 años, y si sacamos un promedio de la antigüedad del trabajador es de

9 años, esto te quiere decir que la rotación del personal es súper baja; esto lo que te da a demostrar es que más que decirlo, el trabajador se siente identificado, contento, el trabajador aquí se siente bien y está bien pagado; de hecho, te cuento que si alguien se va de MASISA no es por real, yo siento que esta es una empresa que paga muy bien, aquí un trabajador del nivel más bajo puede sacar con todos los componentes de su salario 22 mil bolívares al mes. Entonces no sólo es que se atienda el tema económico, sino que el trabajador se siente en un ambiente estable, agradable, seguro, que ellos vean que aquí se puede hacer carrera, que tienen posibilidades de echar para arriba, que sean vistos, que sean reconocidos. Ahora estamos dando premios por innovación, quien inventa algo para hacer algo mejor se le premia con un viaje, pero más que el regalo el tema es el reconocimiento, la palmadita y nosotros nos tomamos el tiempo y el esfuerzo para que la gente se sienta que lo están mirando, que está siendo reconocida.

**6.- ¿Conoces el término responsabilidad social interna?**

Normalmente las empresas por temas legales se enfocan mucho en la responsabilidad social externa, pero lo que yo siempre he dicho es: "cómo voy a hacerlo para fuera si no lo he hecho para dentro". En estos días recuerdo que tuvimos un trabajador con un apuro "x" y yo me pregunté ¿si tantas veces lo hemos hecho para fuera, por qué no lo hacemos para dentro? Y de hecho fuimos y los ayudamos, etc, etc. Nosotros sí creemos en eso, y creemos muchísimo. Y creemos muchísimo en nuestros planes vacacionales, fiesta de fin de año, con las pólizas de accidente, de maternidad; muchas veces las pólizas se han acabado y los ayudamos porque tenemos la responsabilidad con el trabajador, y no sólo con el trabajador sino con su familia.

**7.- Visto así, ¿piensas que la responsabilidad social agrega valor a la empresa?**

Cien por ciento. Tener un trabajador en la empresa cuya preocupación no es pensar que su familia está mal, no pueden estudiar; tener un trabajador que se siente cómodo, que es un compromiso, y así se lo digo a mi gente, cuando tú estás en una empresa no es tú decisión, es la de tu familia, de tu esposa y de tus hijos que se casaron con esa empresa; y por eso en la fiesta de Navidad invitamos a las esposas y hay algunos que llevan a sus hijos, esto no es un tema del trabajador, sino una decisión de familia. Mientras yo sienta que mi trabajador se siente más identificado, más contento con su empresa, él y su grupo familiar, olvídate que las cosas en la empresa van a salir súper bien.

**8.- En este caso, ¿consideras que tu estrategia de Capital Humano está ligada con la estrategia del negocio?**

Cien por ciento. Lo que pasa es que cuando tienes una estrategia o un objetivo que te marca que el año que viene quiero que la producción me aumente de 20 mil tableros al mes a 22 mil, eso va a requerir un esfuerzo más grande de nuestros colaboradores, es decir, más horas, ás dedicación, más innovación y yo puedo lograr eso siempre y cuando el trabajador se sienta tranquilo, contento, motivado, tomado en cuenta y ¿cómo logro que eso sea así? Con todo lo que estamos haciendo. Una cosa conlleva a la otra. Tú tienes a un trabajador en una empresa que no se siente bien, olvídate que te va a dar esa extra milla que necesitas, no importa que se lo pagues.

Cuando yo llegué aquí, no había Gerencia de Capital Humano, antes había un subgerente en relaciones laborales y otro subgerente en Desarrollo y Compensación, eso era todo Capital Humano con 4 o 5 personas abajo; cuando yo entro es porque la empresa se estaba dando cuenta que el país requería una dirección en materia de recursos humanos diferente, más acorde al mercado y se estaban dando cuenta que no les estaban dando el peso y la importancia que el tema requería. Con esto inicié un proceso de reorganización, y creo una tercera subgerencia que es Administración de Servicios al Personal, creo una unidad de Eventos con una trabajadora social; esto nos ha ayudado mucho porque le ha dado foco a la familia, le da foco al trabajador, a sus necesidades pero desde otro ámbito, y empezamos a ver a la gente como gente, y que detrás de ellos hay sentimientos y necesidades, aspectos que habían estado obviados. Armamos todo este cuento justamente para alinear Capital Humano a la estrategia del negocio, que nos falta mucho sí, pero siento que vamos muy bien. ¿Ahí que ves? Ves a un trabajador motivado, atendido, un trabajador que siente que sus necesidades están siendo tomadas en cuenta; y lógicamente eso se traduce en mayor motivación, mayor producción, mayor venta, en mejores despachos y en mayor rentabilidad.

**9.- Para MASISA, ¿invertir en sus colaboradores es parte de su plan de gestión del talento humano?**

Nuestro presupuesto en adiestramiento es millonario, el presupuesto en planes de *engagement*, mira, cualquier cosa, lo que pasa es que cualquier cosa cuesta; viene el Día del Padre y haces un pequeño agasajo, igual con el Día de la Madre y del Niño; viene Navidad y entonces le hacemos un regalito al muchachito, y le hacemos la fiesta de Navidad. Todo esto está en el plan de *engagement*. Estamos todo el año, cual gotica de agua, pero constante, para que el trabajador las vaya sintiendo y le lleguen. Todos los años buscamos nuevas y mejores formas de hacerle llegar al trabajador y repetirle todo el tiempo que estamos aquí, que lo estamos viendo y te estamos tomando en cuenta.

**10.- A efectos del diseño del plan de comunicación, ¿consideras que la comunicación organizacional apoya los objetivos estratégicos?**

El 2011 fue el primero que sacamos el díptico. Yo quería hacer un *postmortem* del año, actividades, eventos. Yo quiero hacer sentir a mi equipo que la gestión fue buena, pero también que la distancia entre donde estamos y queremos estar es muy grande y hay muchas cosas de las que hicimos este año que son perfectibles y son mejorables. Por ejemplo, el díptico ha causado buena aceptación pero para mí todavía está muy lejos de lo que quiero que sea: le falta colorido, más entretenimiento, porque tú ves un periodiquito que es monótono y a la tercera entrega ya ni lo ves, y yo necesito que todos los meses la gente esté esperándolo. Claro, nosotros no somos expertos en comunicaciones y es allí donde estamos pensando cada 3 meses traernos un pasante de Comunicación Social y que su proyecto sea trabajar este medio.

Nosotros aquí le decimos y demostramos a la gente que en esta empresa se puede hacer carrera: el CFO de Venezuela empezó sacando cheques hace 10 años; el gerente de Tableros empezó como electricista. Así como estos dos casos te puedo sacar muchos más. Con esto yo demuestro que es verdad y la gente puede decir que si le echa pichón, la empresa se lo reconoce y hay oportunidad de echar p´arriba. Hacemos mediciones de talento, hacemos evaluación 360º, este es el inicio para determinar cuáles son tus fortalezas, cuáles son tus áreas de atención; luego de esto se hace un ejercicio de potencial y un ejercicio de desarrollo de carrera, para el que se reúne un comité integrado por el gerente de Capital Humano del país, el gerente general del país y la gerente de Capital Humano Corporativo en Chile. Entonces con todo esto se evalúan los intereses de la empresa con las aspiraciones del trabajador, más todas las cualidades y potencialidades y competencias que le vemos y le hacemos una ruta de carrera revisando qué le falta para llegar a un determinado puesto y vamos capacitando. Todos los años se hacen revisiones de cómo va esto.

**12.- Quisiera ahondar un poco en el tema de la comunicación para apoyar los objetivos estratégicos; porque si bien hablamos de los soportes: carteleras, etc, también quisiera abordar el tema de la comunicación interpersonal y grupal donde aplican la comunicación en cascada.**

Aparte de todo el bombardeo que hacemos por sistemas de correo, carteleras, díptico, inclusive panfletos y rompecabezas para difundir principios empresariales, nosotros tenemos un sistema de evaluación de desempeño bien estricto. A principio de año cada supervisor se sienta con sus colaboradores a establecer los objetivos que apuntan a los objetivos de esa gerencia, que a su vez se engranan con los de la gerencia general que a su vez se engranan con los objetivos del corporativo. Allí el trabajador y su jefe definen conjuntamente qué vas a hacer este año, cómo lo vas a

hacer y cómo lo vamos a medir, de hecho cada 3 meses y formalmente cada 6 hacemos seguimiento a los avances: qué has hecho, qué falta, y si hubo variaciones, establecer los ajustes para en enero del siguiente año hacer la evaluación como tal, con base a una ponderación que tú le diste. Eso me garantiza que tu gestión no queda en el aire sino que tu gestión tenga un norte firme y bien definido; esto con respecto a los objetivos del negocio. En cuanto a tu desarrollo de carrera, realizamos el Plan de Desarrollo Individual, y en esa misma evaluación evaluamos qué hiciste tú por tu desarrollo y que hice yo por tu desarrollo; esto se evalúa para que la parte tuya de desarrollo personal no quede en el aire y de esta manera eso también se engrana y se acompañe; y ese conjunto de todo lo que haces es lo que logra un resultado y ese resultado tiene algunas consecuencias en el buen término de la palabra: hay un reconocimiento, etc, etc. Todo este proceso me garantiza que todos los trabajadores están claritos de cuáles son los objetivos estratégicos de esta empresa y que su gestión esté orientada hacia allá.

**13.- ¿Cuál es la estrategia de MASISA para alinear la gestión de sus colaboradores a los valores de la empresa?**

En este momento estamos aplicando una encuesta de principios empresariales donde le preguntamos al trabajador: ¿conoces los principios? ¿conoces los valores? ¿hay algún conflicto de interés que quieras reportar tanto tuyo como de otra persona? Aquí el trabajador adquiere un compromiso porque no sólo declara que sí los conoce, que sí los ha visto, que la empresa como tal se los ha mostrado; sino que también le pedimos que se comprometa a seguirlos. Luego tenemos el canal de denuncia, a través del cual si tú ves que alguien aquí, sin importar su nivel, tiene una actuación poco ética, que no va en línea con esos supuestos valores corporativos, por llamarlo de alguna manera, puedes denunciarlo, y ojo, no tomamos represalias contra él.

A través del díptico damos testimonio todos los meses de algún principio empresarial hecho manifiesto a través de un evento, campaña o de los mismos valores empresariales. Sacamos algunos pendones a veces y los ponemos en el comedor; por ejemplo este año sacamos un desayuno con el gerente general, actividad que se hace una vez al mes y que este año abarcó al personal de confianza. En cada encuentro asistían cerca de diez personas, donde primero les escuchamos cualquier inquietud que ellos tengan, luego oye del gerente general algún tema que sea de relevancia, por ejemplo, los resultados del mes anterior. Con ese desayuno ya estamos aplicando valores como escuchar la opinión del otro, respeto, el compartir. El gerente general se pasa toda una mañana con la gente en un ambiente agradable donde comparten de sus vidas personales, de sus inquietudes, hablan de lo que quisieran para la empresa, de cómo innovar; y el gerente general se da el paréntesis en medio de su agenda súper complicada para venirse a Puerto Ordaz y dedicarle esa mañana a este grupo de personas.

Para 2012 pensamos hacerlo con jefaturas y supervisores. Ese roce a la gente le hace falta, que vean que el gerente general es una persona como ellos; de hecho el empieza su *speech* hablando de su familia, de los inconvenientes que tuvo en su vida profesional, de esta forma se dan cuenta que es un ser humano que ha tenido tropiezos y que hoy está allí, con esto se crea empatía y los trabajadores se abren a hablar. Después que se crea ese ambiente de camaradería, ahora sí vamos a hablar de qué los inquieta, qué les gusta. Allí se toma minuta, se hacen compromisos y se les da resultado. En esta actividad hay muchos valores que están implícitos.

**14.- ¿Qué áreas evalúan en la encuesta de clima organizacional?**

En la encuesta de *engagement* se manejan cuatro bloques y tienen que ver con el reconocimiento, cómo recursos humanos maneja ciertos temas, salario, identificación de los objetivos.

**14.1.- ¿Qué me puedes decir de los planes de acción que se derivan de la encuesta?**

No importa cuánto hagas y no sólo en MASISA, en todas las empresas siempre sale la comunicación y el reconocimiento. Como empresa uno siempre hace mejores esfuerzos, aquí nos hemos inventado mil formas de cómo llegarle al trabajador, hasta hicimos rompecabezas para que los niños del plan vacacional se los llevaran a sus casas. Siempre tienes que hacerlo diferente, nunca puedes hacerlo igual que el año pasado.

Luego que se nos presenta a los directores y gerentes la encuesta todos tenemos que voltearnos y compartirla con nuestros equipos y se deben diseñar acciones particulares; por ejemplo, si bien Capital Humano puede emprender acciones para atender los temas, es bueno que cuando hagas algo bueno tu jefe te dé una palmadita y te dé un reconocimiento por el trabajo bien hecho. Más que Capital Humano es crear la conciencia en cada gerente, coordinador, supervisor que tiene que ser más cercano con su gente; y en ese sentido los mandamos a cursos, entrenamientos, sensibilizaciones, para que ellos entiendan la urgencia e importancia de hacerlo. Vuelvo y repito sé que falta mucho, pero hemos avanzado.

**15.- En cuanto a las siguientes variables cómo considera que MASISA pone en práctica las siguientes afirmaciones:**

a) **Plan de Carrera:** Tenemos actividades que apuntan al plan de carrera: a) evaluación anual por parte del comité conformado por el gerente de Capital Humano del país, el gerente general del país y la gerente de Capital Humano Corporativo en Chile, para en función de los intereses de la empresa junto a las aspiraciones, competencias y brechas a cerrar del trabajador, hacerle una ruta de carrera; b) intercambios interdepartamentales o de cargo, es decir, cuando

motivación del personal al sentirse que es reconocido y hay posibilidad de crecimiento en la organización.

f) **Establecimiento de metas:** el punto es determinar los objetivos, si todo el equipo rema en la misma dirección porque queremos conseguir ese objetivo todo el mundo rema para acá. Las metas hay que medirlas, ellas son los objetivos cuantificados. No sólo se debe medir el número, aunque es más difícil, hay que medir lo cualitativo. Por ejemplo ningún programa en responsabilidad social tiene pertinencia si no produce cambios y efectos, entonces qué cambios en la población estoy haciendo yo con tal programa. Las empresas no donan, invierten, si tú inviertes tienes que ver qué rendimiento da esto, qué beneficios se están logrando.

g) **Reforzamiento positivo:** esto hoy es para mí más importante que nunca. Si no refuerzas positivamente a tus colaboradores, su autoestima, que sí pueden lograr las metas, como Maikel Melamed. Tú tienes que reforzar a tú gente, porque ellos llegan al trabajo con sus problemas; y aquí viene el trabajo del gerente que debe equilibrar muy bien porque él no puede permitir que los problemas de cada quien afecten los resultados, pero también tienes que entender que la gente tiene sus problemas y está muy presionada. Cómo les quitas el estrés, haciendo bailoterapia, regalando unas entradas para un juego de beisbol. Aquí debe entrar el de recursos humanos para reforzar todos estos aspectos del personal.

h) **Empoderamiento:** va muy unido a lo de delegar. Yo delego en ti porque yo te empoderé, no te tengo que estar chequeando ni nada, yo te delegué porque creo en ti.

i) **Competitividad:** hoy día tiene que haber una sana competencia. Tú nunca te debes considerar el primero para que siempre sigas luchando. Si ya te sientes satisfecho no vas a producir más, te vas a quedar durmiendo sobre los laureles, tú tienes que creer que eres el segundo, aunque efectivamente seas el primero.

j) **Creatividad e Innovación:** la creatividad es imaginarte cosas a futuro para hacerlas diferentes. Todo está tan dinámico que posiblemente un programa de responsabilidad social que ejecutaste esta mañana, ya en la tarde no tiene vigencia, porque ya no va a producir el cambio que planificaste se llevaría adelante tras su aplicación. Hoy día hay que ser flexible para adaptarte a todo como el bambú.

13.- Nos puede indicar cómo considera impactan en la motivación y apreciación de la RSI las variables marginales edad, género, estado civil, nivel de instrucción, antigüedad en la empresa, perfil del cargo ocupado, antigüedad en el cargo, personas supervisadas y participación en comités, con base a la siguiente escala: Alta, Media, Baja

alguien se va de vacaciones el que lo suplirá temporalmente debería ser la persona que potencialmente pudiese ocupar ese cargo.

b) **Desarrollo de capacidades**: Se cuenta con un presupuesto cuantioso para la capacitación de los colaboradores y éste abarca tanto el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades técnicas como las personales, a través del Plan de Desarrollo Individual. Ambos están orientados a que se logren las competencias asociadas al plan de carrera.

c) **Delegación de responsabilidad:** Estamos conscientes que el crecimiento en la organización también tiene que ver con dar la oportunidad de que la gente tome decisiones, sobre todo cuando desde principio de año ya se tiene claro el norte y tienes fijado lo que harás para llegar a él; sin embargo, es un punto que debemos fortalecer entre los líderes.

d) **Igualdad de oportunidades:** Tenemos como política dar la oportunidad de que la gente se postule a cualquier cargo para el que se abra una vacante; la persona si siente que cumple con el perfil del cargo entra en un proceso de evaluación con el resto de los compañeros que se hayan postulado.

e) **Liderazgo transformacional:** El liderazgo transformacional es uno de los aspectos que más apunta a ir cubriendo la ruta de carrera. A través de él fomentamos que los colaboradores se comprometan con su crecimiento en la organización; de esta forma encaminamos a nuestra gente a mayores niveles de satisfacción.

f) **Establecimiento de metas:** MASISA es una organización orientada a resultados, vistos en los ámbitos que abarca el Triple Resultado. A principio de año supervisor y colaborador establecen los objetivos individuales en función de los objetivos de esa gerencia, que a su vez están engranados con los de la gerencia general y los de ésta con los de la casa matriz. Teniendo como norte que las metas se deben cumplir, cada tres meses se hace revisión de lo logrado. Si hay desviación se realiza un ajuste en el plan para asegurar el cumplimiento.

g) **Reforzamiento positivo:** El reforzamiento positivo es parte de lo que se debe poner en práctica a través del *engagement*. Estamos trabajando para que todo aquel que tenga personal a su cargo se ocupe de dar reconocimiento cuando las cosas se han hecho bien y hemos logrado alcanzar las metas definidas en el plan de negocio. Para nosotros es un imperativo hacer que la gente se sienta bien en su trabajo y con lo que hace.

h) **Empoderamiento (autonomía responsable)**: Es una práctica que se apalanca en el compromiso -*engagement*- y que a su vez ha exigido en los mandos medios actuar con mucha responsabilidad a la hora de tomar decisiones. El *empoderamiento* es uno de los facilitadores para promover que las personas se sientan bien con su

trabajo, porque a través de él dejan su huella en el logro de las metas.

i) **Competitividad:** El presupuesto destinado a capacitación es una demostración de cómo MASISA invierte en la capacitación técnica de sus colaboradores. Con esto sabemos que elevamos su perfil al hacerlos más competitivos en el mercado. Por otra parte, el trabajador tiene la libertad de proponer aquellos cursos que sienta pueden ayudarlo a mejorar sus resultados.

j) **Creatividad e Innovación:** Estos conceptos son un valor para la organización desde el corporativo, es decir desde la casa matriz en Chile, tanto así que desde allá se incorporó la Gerencia de Innovación y en cada operación hay un responsable de llevar el tema en el país. Para nosotros en Venezuela estimular la creatividad e innovación en nuestra gente es un tema sobre el que descansa la viabilidad del negocio, sobre todo por los problemas que tenemos con la importación de materias primas. Nuestro reto para los próximos años es lograr sustituir con producción nacional de alta calidad materias primas que ya no se nos facilita traer de afuera.

13.- Nos puede indicar cómo considera impactan en la motivación y apreciación de la RSI las variables marginales edad, género, estado civil, nivel de instrucción, antigüedad en la empresa, perfil del cargo ocupado, antigüedad en el cargo, personas supervisadas y participación en comités, con base a la siguiente escala: Alta, Media, Baja

| Enrique García | Edad | Género | Estado Civil | Nivel de instrucción | Antigüedad en la empresa | Perfil del cargo | Antigüedad en el cargo | Personas supervisadas | Participación Comités |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Motivación | Alta | Alta | Media | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Media |
| RSI | Media | Alta | Media | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Baja |

ANEXO E:

## Tablas Variables Exploratorias

| Variables Exploratorias | Italo Pizzolante | Cira Romero | Margarita Montero | Enrique García | Convergencia opinática de los expertos |
|---|---|---|---|---|---|
| Definición de RSI -Pregunta 1- | RSI impacta en el clima organizacional. | RSI significa la valoración de tus voceros internos en términos de reconocimiento de una relación armoniosa y alineada entre trabajadores y empresa. | RSI tiene que ver con la transparencia, y relaciones humanas mucho más afectivas y cercanas. | "Tratamos al colaborador como el activo más importante que tiene la empresa". | RSI promueve la relación armónica y alineada entre trabajador y empresa, por lo que impacta directamente en el clima organizacional. |
| | RSI tiene que ver con la forma como se vincula al empleado, su familia y su núcleo. | RSI significa el relacionamiento de la empresa con sus trabajadores. | RSI a lo interno está atada a un nuevo contrato social que tiene que estar basado en la ética y los valores. | En MASISA "tenemos responsabilidad para con el trabajador, y no solo con el trabajador sino con su familia" | RSI engloba la forma como se vincula al empleado, su familia y núcleo con la organización. |
| | La responsabilidad de una empresa empieza por los empleados. | La empresa tiene que priorizar a su población interna y colocarla al mismo nivel que la externa. | | "Cómo voy a hacerlo para fuera si no lo he hecho para dentro". | La empresa debe construir riqueza tras la generación de empleos de calidad que satisfagan a los trabajadores tanto en lo económico como en lo personal. |
| | La empresa debe generar empleo, bienestar y construir riqueza. | RSI significa relaciones laborales de largo plazo que satisfagan las necesidades de los trabajadores y que van más allá de lo económico y lo laboral. | | En MASISA "el trabajador se siente en un ambiente estable, agradable, seguro" | Lograr la identificación empresa-trabajador parte de conciliar el basamento ético y los valores organizacionales con los personales. |
| | | | | "Nosotros practicamos mucho nuestros principios empresariales, nuestros valores, todo lo que tiene que ver con la ética, con los principios" | |
| | | | | "La agenda es totalmente abierta" | |

Leyenda: Las frases resaltadas en azul son las coincidencias existentes entre los expertos consultados.

| Variables Exploratorias | Italo Pizzolante | Cira Romero | Margarita Montero | Enrique García | Convergencia opinática de los expertos |
|---|---|---|---|---|---|
| RSI como ventaja competitiva -Pregunta 2- | "Una empresa que se considera responsable a través de indicadores duros de gestión se hace una empresa más confiable porque se espera de ella mayores niveles de productividad, de complementariedad, comprensión, mejores niveles de interacción." | La RSI es un factor de ventaja competitiva, en la medida que logra que el trabajador se convierta en "su defensor y escudo de protección ante agresiones desinformadas." | "Que las empresas sean socialmente responsables en toda su cadena de valor definitivamente las hace más competitivas, y tanto es así que con la reputación que adquieren se le agrega valor a la marca." | Reconocemos en el trabajador una fuente de ventaja competitiva para la empresa, por ello, trabajamos en función de que se sienta identificado, contento, y que esté bien pagado. Una demostración de que esto es así es la baja rotación que hay en la empresa. | La RSE en general es una fuente de ventaja competitiva porque permite que el trabajador realice su trabajo con más mística y sea más leal. Estas variables favorecen el clima organizacional y la reputación del producto en el mercado. |
| | "Trabajar la RSE desde la perspectiva de una empresa socialmente responsable con procesos de gestión responsables te genera lealtad y un mejor conocimiento del mercado. Cuando se desarrollan programas de RSE la empresa testea una serie de percepciones que cuando son favorables se trasladan al producto fabricado." | La práctica de RSI es una fuente de "ventaja competitiva en el entorno de hoy y una ventaja competitiva en términos de mercado cuando tienes una gente en la que has invertido en formarla, capacitarla y que permanece en la organización." | "Al yo saber que trabajo en una empresa socialmente responsable tengo más mística, soy más productivo, y el clima organizacional se mejora" | | RSI promueve que los trabajadores permanezcan largo tiempo en la organización, permitiendo que la inversión en capacitación sea aprovechada por la empresa. |

Leyenda: Las frases resaltadas en azul son las coincidencias existentes entre los expertos consultados.

| Variables Exploratorias | Italo Pizzolante | Cira Romero | Margarita Montero | Enrique García | Convergencia opinática de los expertos |
|---|---|---|---|---|---|
| **Alineación RSI-Estrategia del Negocio -Preguntas 3,4,5-** | La principal responsabilidad de una empresa es que sea rentable, que genere riqueza a través de darle oportunidades a la mayoría a través de un empleo bien remunerado y donde se respeten los derechos. | "Ninguna compañía es más de lo que su gente puede dar; por lo tanto, en cualquier plan estratégico que no se incorpore a la gente no va a alcanzar los objetivos previstos." | "Para que la empresa pueda ser socialmente responsable le tiene que ir bien. La primera responsabilidad de una empresa es producir empleo; dar salarios dignos; tener ambientes de trabajo cónsonos; cumplir con las leyes." | "Cuando tienes una estrategia o un objetivo que te marca que el año que viene quiero que la producción me aumente de 20 mil tableros al mes a 22 mil, eso va a requerir un esfuerzo más grande de nuestros colaboradores, es decir, más horas, más dedicación, más innovación y yo puedo lograr eso, siempre y cuando el trabajador se sienta tranquilo, contento, motivado, tomado en cuenta". | Las principales resposabilidades de la empresa son ser rentable, generar empleo y remunerarlo bien. |
| | "Esa visión de empresa en la medida en que entra en la lógica del negocio revela que hay una vinculación directa entre conectar esas necesidades del mercado de lo social, y las posibilidades que el negocio sea viable en el largo plazo." | "El factor gente, clima organizacional apropiado, satisfacción de tu gente, crecimiento de tu gente, planificación de carrera, es decir todo lo que tenga que ver con la variable gente, debe formar parte del plan estratégico de la compañía." | Los programas de responsabilidad social que hagas tienen que estar alineados con tu negocio, para que salgan bien, porque es lo que sabes hacer." | La estrategia de Capital Humano está alineada a la del negocio. "Lo vemos en la disminución de la conflictividad laboral, anteriormente yo podía tener hasta 3 meses la planta parada por conflictos laborales, es decir que un tercio de la producción se perdía; hoy por hoy, si hemos tenido una semana de paro, es mucho" | El trabajador es clave para alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico. |
| | La estrategia de RSE nace de la agenda de los asuntos que se desprenden del plan estratégico. | El plan de responsabilidad interno debe estar orientado a fortalecer el relacionamiento con el público interno, para cumplir con el plan de negocio. | | | Los programas de RSE deben estar alineados con el plan de negocios. |
| | El plan de negocio refiere cuáles son los objetivos, y estos a su vez definen los riesgos y los impactos que tienen. Una empresa socialmente responsable es consciente de esos impactos, y los minimiza a través de las acciones de RSE. | Las empresas cuentan con sus elementos culturales y sus valores, y todo ello pasa por el valor gente. | | | |

Leyenda: Las frases resaltadas en azul son las coincidencias existentes entre los expertos consultados.

| Variables Exploratorias | Italo Pizzolante | Cira Romero | Margarita Montero | Enrique García | Convergencia opinática de los expertos |
|---|---|---|---|---|---|
| **Generación de Colaboradores Automotivados -Pregunta 6-** | La RSI como factor de motivación de los empleados sólo depende de cómo se dé el proceso de comunicación, en torno a la creación de mensajes específicos de lo que la empresa hace, por qué lo hace y qué logra al hacerlo. | La atomotivación se da cuando entre el trabajador y la empresa se establecen unas relaciones de compromiso que trascienden a lo meramente económico. | Los trabajadores se automotivan cuando la "relación humana es más directa, más cercana, basada en la ética y en el hecho de que los valores no se negocian." | La automotivación la logran porque tienen una política de trabajo basada en el compromiso. | La automotivación del empleado depende del compromiso que se esteblece entre empresa y trabajador. |
| | La movilización colectiva de los trabajadores se da en la medida que está presente el compromiso, el cual es proporcional "al nivel de conciencia que me genera y el sentido que acompañe esa actividad a la que me invitan." | La automotivación se da porque hay una "vinculación donde la gente se siente valorada, considerada, con beneficios sociales que trascienden el mercado, que la gente se siente que efectivamente es un factor estratégico de la compañía." | La automotivación se da cuando se trabaja en una empresa que no sólo se preocupa por generar beneficios, aunque esto es su principal función, sino por compartirlo con sus trabajadores. | "El tema es el reconocimiento, la palmadita y nosotros nos tomamos el tiempo y el esfuerzo para que la gente se sienta que lo están mirando, que está siendo reconocida." | La automotivación requiere que el trabajador se sienta factor estratégico de la compañía y que ésta comparte los beneficios con él. |
| | | | | "Mientras yo sienta que mi trabajador se siente más identificado, más contento con su empresa, él y su grupo familiar, olvídate que las cosas en la empresa van a salir súper bien." | La automotivación se da cuando la relación empresa-empleado es cercana y humana. |

Leyenda: Las frases resaltadas en azul son las coincidencias existentes entre los expertos consultados.

| Variables Exploratorias | Italo Pizzolante | Cira Romero | Margarita Montero | Enrique García | Convergencia opinática de los expertos |
|---|---|---|---|---|---|
| Plan Comunicacional para RSI -Preguntas 7,8,9- | RSI es conciencia y la conciencia es producto de un proceso de información. | Los objetivos de comunicación se tienen que definir con base a objetivos, metas y programas que se derivan del plan de negocio. | "En el tema de responsabilidad social, la comunicación es sumamente importante. Lo que no se comunica no existe." | El uso de medios tradicionales está princialmente enfocado a difundir principios empresariales, los logros a través del Triple Resultado y todas las actividades que se hacen para hacer sentir bien al trabajador. | En RSI la comunicación es clave para alinear al empleado y para motivarlo positivamente al logro de las metas organizacionales. |
| | Partir de una investigación exhaustiva "de aquello que le importa al empleado y no lo que le llama la atención al propietario." | Para el éxito de los programas orientados a los trabajadores, la comunicación es el fundamento. | "Las empresas tienen que decir lo que están haciendo." | Ponen en práctica la comunicación cara a cara, a través de reuniones con los jefes directos, con el director de operaciones y en las evaluaciones. | El plan de comunicación debe integrar el plan de negocio y las expectativas del trabajador. |
| | Conocer el portafolio que tiene la empresa, en función de los lineamientos que se desprenden de su plan de negocio, y evaluar lo que puede impactar positiva o negativamente las expectativas del trabajador que se revelaron en la investigación. | El fin del plan de comunicación es apoyar los programas destinados al trabajador y que se derivan de un diagnóstico situacional. | "Es muy importante la comunicación interna porque si el trabajador conoce lo que está haciendo la empresa y siente que efectivamente ésta hace lo que dice, en un momento dado protege a la empresa de las amenazas externas." | Las revisiones trimestrales son empleadas para "garantizar que la gestión no queda en el aire sino que tenga un norte firme y bien definido con respecto a los objetivos del negocio." | El plan de comunicación debe contener indicadores para medir su impacto. |
| | Traducir en mensajes la visión del negocio y armonizarla con la visión y expectativas de los trabajadores. | "El plan comunicacional apoya, motiva, refuerza, promueve e impulsa a la meta que necesito llegar." | | | El plan de comunicación debe orientarse a motivar, reforzar, promover e impulsar al logro de las metas. |
| | Alineación gerencial para transmitir un mensaje único. | "Es importante medir, no sólo la meta que me tracé sino en qué medida el plan de comunicación impacta positivamente la meta que quiero alcanzar." | | | |
| | El plan de comunicación se debe orientar a construir las percepciones que la "Empresa requiere para lograr sus objetivos." | | | | |
| | Establecer los indicadores. | | | | |

Leyenda: Las frases resaltadas en azul son las coincidencias existentes entre los expertos consultados.

ANEXO F:

## Tabla Variables Nominales

| Variables Nominales | Italo Pizzolante | Cira Romero | Margarita Montero | Enrique García | Convergencia opinática de los expertos |
|---|---|---|---|---|---|
| **Plan de carrera** | El plan de carrera da certidumbre al trabajador, y esa certidumbre es proporcional a la confianza y la confianza es proporcional al compromiso que se obtendrá por parte del trabajador. | El plan de carrera parte de unas premisas que significan la evaluación del potencial de la gente para que pueda llegar a desarrollarlo cabalmente, y que la gente se sienta acompañada; "lo importante es que todo el mundo se sienta satisfecho dentro del nivel en que la empresa considera lo puede llevar; que la gente tenga la certeza de que puede hacer carrera." | El plan de carrera da sentido de pertenencia al empleado. "La empresa educa a su empleado para ayudarlo a subir y progresar en ella, porque así lo capacita para lo que necesitará en los cargos que asumirá. El plan de carrera conlleva planificar las necesidades de cada quién; ver en tu personal que destrezas le hacen falta." | Anualmente un comité revisa la evaluación de los colaboradores para, en función de los intereses de la empresa junto a las aspiraciones, competencias y brechas a cerrar de estos, hacerles una ruta de carrera. Se realizan intercambios entre departamentos o funciones, para que las personas se vayan entrenando mientras hacen las vacaciones de un compañero. | El plan de carrera proporciona certidumbre al trabajador, hecho que aumenta su compromiso con la organización porque sabe que tiene futuro en ella; certidumbre y compromiso son factores que al converger redundan en mejorar la productividad del trabajador porque se siente identificado con la organización. El plan de carrera implica a) evaluar el potencial del trabajador para que lo desarrolle y b) capacitarlo para las funciones que deberá realizar en un futuro. |
| **Desarrollo de capacidades** | "Las realidades imponen la construcción de nuevas destrezas" y éstas tienen que ver con cómo es el gobierno corporativo; con cómo se van a crear los comités de trabajo; cómo se van a desarrollar los puntos de encuentro con el personal; cuáles son los *soft skills* y *hard skills* que se deben promover en el empleado para que la empresa sea sostenible. | El desarrollo de capacidades viene atado al desarrollo del plan de carrera y esto significa "la evaluación del potencial de la gente para que pueda llegar a desarrollarlo cabalmente, y que la gente se sienta acompañada." | "Las organizaciones tienen sus necesidades, y tienen que emplear a las personas con un perfil adecuado para cumplir con esas necesidades. Si los empleados están contentos y satisfechos y están creciendo dentro de la organización, no van a estar pendientes de buscar otro sitio de trabajo." | Se enfocan en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades técnicas y personales a través del Plan de Desarrollo Individual. Ambos están orientados a que se logren las competencias asociadas al plan de carrera. | Una organización es sostenible en el tiempo en la medida que desarrolla las capacidades técnicas y personales de sus trabajadores. El desarrollo de estas capacidades deben estar alineadas con la función actual del trabajador y con la ruta de carrera que se le ha planificado. Un plan estructurado para el desarrollo de capacidades contribuye a que el empleado permanezca en la organización. |
| **Delegación de responsabilidades** | La delegación permite construir a partir de la identificación de los liderazgos, la solidaridad con el modelaje de la organización. | "Delegar responsabilidad significa delegar autoridad; no se puede ser responsable de aquello sobre lo que no se tiene autoridad." La delegación de responsabilidad es un elemento de motivación para el empleado cuando es cónsona con el nivel de autoridad que la organización o líder otorga a los trabajadores. | "Delegar implica hacer seguimiento, pero si tú no delegas no creces tampoco." El delegar está asociado a la confianza que se tenga en el supervisado, a la vez que para éste genera compromiso de cumplir y ser responsable con la tarea asignada. | Es importante que la organización dé oportunidad para que la gente tome decisiones; esa es una manera de que la empresa crezca. | El delegar responsabilidad tiene que ver con el tipo de liderazgo presente en la empresa. Delegar motiva positivamente al empleado cuando esta acción va acompañada con los niveles de autoridad y confianza necesarios para que la delegación sea de hecho y no de palabra. El delegar permite a la organización crecer a través de sus trabajadores. |
| **Igualdad de oportunidades** | "La igualdad de oportunidades es proporcional a lo responsable que tú como organización eres." | La igualdad de oportunidades es una forma de hacerle ver a los trabajadores que son tomados en cuenta; "por ello hoy día están tan en boga los *jobpostings*." | "La equidad es darle oportunidad a todos". La organización está llamada a dar la misma oportunidad a todos y "el cómo crezca la persona eso ya es un tema individual." | Siempre y cuando se cumpla con el perfil requerido, el personal interno tendrá la prioridad para ocupar cualquier cargo para el que se abra una postulación. | La igualdad de oportunidades es una de las formas en que la organización materializa con hechos que está comprometida con el crecimiento de sus trabajadores, al tener estos la primera opción para ocupar nuevas posiciones o vacantes. |

Leyenda: Las frases resaltadas en azul son las coincidencias existentes entre los expertos consultados.

| Variables Nominales | Italo Pizzolante | Cira Romero | Margarita Montero | Enrique García | Convergencia opinática de los expertos |
|---|---|---|---|---|---|
| **Liderazgo transformacional** | "El liderazgo transformacional es lo que se logra cuando una vez empoderados, se te permite modelar los demás comportamientos." | Asumir el liderazgo transformacional tiene que ver con la visión cultural de la organización y en esto es vital que los líderes estén sensibilizados frente a su responsabilidad de transformar a la gente. "Hay organizaciones que aprenden y son transformadoras." | Las empresas deben promover el liderazgo transformacional como una forma de "mantener la motivación del personal muy en alto a través de la práctica del reconocimiento y la certeza de que la posibilidad de crecer existe." | A través del liderazgo transformacional, la organización promueve el sentido de pertenencia, motivación y satisfacción por el trabajo realizado. | El liderazgo transformacional llama a que los supervisores se conviertan en modeladores de comportamientos; fuente de motivación positiva, reconocimiento, y arraigo para promover el sentido de pertenecia a la organización entre sus supervisados. |
| **Establecimiento de metas** | "Si tú no sabes a dónde vas a llegar, nunca sabrás si llegaste." | El establecimiento de metas y objetivos es la forma de saber hacia dónde ir y cómo hacerlo. "Si no sé hasta dónde tengo que llegar, cómo corro". | Determinar objetivos es necesario para que el equipo reme en la misma dirección. "Las metas hay que medirlas, ellas son los objetivos cuantificados." | A principio de año se establecen los objetivos para cada colaborador. Se hacen revisiones periódicas para conocer el avance de los objetivos. | El establecimiento de metas da foco al trabajador para saber dónde debe concentrar su esfuerzo para alcanzar sus objetivos. |
| **Reforzamiento positivo** | "El modelaje y el compromiso se hacen a partir de la identificación de lo positivo." | El reforzamiento positivo forma parte del sistema de recompensas de la organización. Es necesario premiar y usar los aspectos negativos como oportunidades de mejora. "Esto es lo que hace que te sientas bien; de lo contrario descalificas y haces que la gente se sienta mal." | Es necesario reforzar positivamente a los empleados, "su autoestima, que sí pueden lograr las metas." "El trabajo del gerente es equilibrar muy bien porque él no puede permitir que los problemas de cada quien afecten los resultados." | Promueven que todo colaborador que tenga gente a su cargo dé reconocimiento a sus supervisados por el trabajo bien hecho. "Para nosotros es un imperativo hacer que la gente se sienta bien en su trabajo y con lo que hace." | El reconocimiento positivo que confiere el líder a sus supervisados, identifica a estos con lo positivo, eleva su autoestima, y los incentiva al logro de sus objetivos. |
| **Empoderamiento** | El empoderamiento está asociado con otorgar responsabilidad y autoridad. | Contar con empoderamiento es la función que te moviliza. | El empoderamiento va muy unido a delegar. "Yo delego en ti porque yo te empoderé, yo te delegué porque creo en ti." | "Es una práctica que se apalanca en el compromiso *-engagement-* y que a su vez ha exigido en los mandos medios actuar con mucha responsabilidad a la hora de tomar decisiones." | Otorgar empoderamiento a los trabajadores significa cederles autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones en función de su propio criterio. Empoderar implica confiar en la capacidad del trabajador. |
| **Competitividad** | "Debe entenderse como complementariedad, no como suma cero donde unos ganan y otros pierden." | "Todo tiene que ver con el mejoramiento continuo, todo tiene oportunidad de mejora en cualquier dimensión y esto es lo que enriquece el trabajo. | "Si ya te sientes satisfecho no vas a producir más, te vas a quedar durmiendo sobre los laureles." | Tienen como práctica invertir en capacitaciones técnicas para sus colaboradores. "Con esto sabemos que elevamos su perfil al hacerlos más competitivos en el mercado". | Invertir en el mejoramiento continuo de las capacidades técnicas del trabajador tiene una doble finalidad: a) aumentar su productividad; b) elevar su perfil profesional en el mercado, convirtiéndolo en un recurso más valioso y competitivo. |
| **Creatividad e Innovación** | "Lo que hace que se mantenga la confianza es tu capacidad de anticiparte a las expectativas" y esto se logra a través de la creatividad e innovación. | "El ser humano requiere de incentivos y uno de ellos puede ser cómo mejorar lo que se viene haciendo. Darle la oportunidad que mejore significa logros, apoyar la creatividad del hombre." | La innovación y la creatividad están orientados a producir cambios que apuntan a la sustentabilidad del negocio. "La creatividad es imaginarte cosas a futuro para hacerlas diferente. Hoy día hay que ser flexible para adaptarte a todo como el bambú." | Innovación y creatividad son valores en la organización y por ello las promueven desde el corporativo. "Para nosotros en Venezuela estimular la creatividad e innovación en nuestra gente es un tema sobre el que descansa la viabilidad del negocio." | De la creatividad y la innovación depende la viabilidad del negocio, porque con ellas las organizaciones logran anticiparse a las necesidades del mercado, mejorar los procesos y calidad de los productos y racionalizar costos. |

Leyenda: Las frases resaltadas en azul son las coincidencias existentes entre los expertos consultados.

ANEXO G:

**Pantallas del Programa SPSS con el resultado del estadístico *Tau* B/C para cada constructo y variable marginal**

Constructo Motivación Variable Marginal Edad

```
CROSSTABS
  /TABLES=edrecod BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

**Tablas de contingencia**

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:31:02 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=edrecod BY IMOTVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00:00,016 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00:00,017 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Edad recod * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Edad recod * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| Edad recod | Joven | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Adulto | 2 | 2 | 86 | 90 |
| | adulto mayor | 0 | 0 | 15 | 15 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,072 | ,022 | 1,845 | ,065 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Edad

```
CROSSTABS
  /TABLES=edrecod BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:09:05 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=edrecod BY IRSIVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,016 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,017 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Edad recod * IRSIVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Edad recod * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| Edad recod | Joven | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Adulto | 1 | 10 | 79 | 90 |
| | adulto mayor | 0 | 3 | 12 | 15 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | -,084 | ,106 | -,782 | ,434 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo Motivación Variable Marginal Género

```
CROSSTABS
  /TABLES=GÃ©nero BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:25:34 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=Género BY IMOTVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Género * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Género * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| Género | Masculino | 1 | 1 | 54 | 56 |
| | Femenino | 1 | 1 | 48 | 50 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-c de Kendall | -,004 | ,037 | -,115 | ,908 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Género

```
CROSSTABS
  /TABLES=GÃ©nero BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:24:05 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=Género BY IRSIVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,016 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,014 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Género * IRSIVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Género * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| Género | Masculino | 0 | 6 | 50 | 56 |
| | Femenino | 1 | 7 | 42 | 50 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-c de Kendall | -,055 | ,066 | -,829 | ,407 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo Motivación Variable Marginal Estado Civil

```
CROSSTABS
  /TABLES=EC BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:32:20 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=EC BY IMOTVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Estado Civil * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Estado Civil * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| Estado Civil | Soltero | 0 | 0 | 35 | 35 |
| | Casado | 2 | 2 | 64 | 68 |
| | Divorciado | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | -,122 | ,034 | -2,003 | ,045 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Estado Civil

```
CROSSTABS
  /TABLES=EC BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:10:25 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=EC BY IRSIVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Estado Civil * IRSIVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Estado Civil * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| Estado Civil | Soltero | 0 | 2 | 33 | 35 |
| | Casado | 1 | 10 | 57 | 68 |
| | Divorciado | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | -,168 | ,081 | -1,921 | ,055 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo Motivación Variable Marginal Nivel de Instrucción

```
CROSSTABS
  /TABLES=EducaciÃ³n BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:29:57 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\testmaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=Educación BY IMOTVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,016 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,015 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\testmaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de instrucción * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Nivel de instrucción * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| Nivel de instrucción | TSU | 0 | 0 | 8 | 8 |
| | Pregrado | 2 | 1 | 68 | 71 |
| | Postgrado | 0 | 1 | 23 | 24 |
| | Estudiante | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | S | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-c de Kendall | -,005 | ,022 | -,210 | ,833 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Nivel de Instrucción

```
CROSSTABS
  /TABLES=EducaciÃ³n BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:19:30 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=Educación BY IRSIVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,016 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,015 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

```
[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.
sav
```

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de instrucción * IRSIVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Nivel de instrucción * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| Nivel de instrucción | TSU | 0 | 1 | 7 | 8 |
| | Pregrado | 0 | 9 | 62 | 71 |
| | Postgrado | 1 | 3 | 20 | 24 |
| | Estudiante | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | 5 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-c de Kendall | -,012 | ,048 | -,251 | ,802 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo Motivación Variable Marginal Antigüedad en la Empresa

```
CROSSTABS
  /TABLES=antempresarecod BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:35:00 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=antempresarecod BY IMOTVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Antiguedad en la empresa recodificada * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Antiguedad en la empresa recodificada * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| Antiguedad en la empresa recodificada | Junior | 2 | 0 | 43 | 45 |
| | Senior | 0 | 1 | 29 | 30 |
| | Veterano | 0 | 1 | 30 | 31 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,030 | ,091 | ,326 | ,744 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Antigüedad en la Empresa

```
CROSSTABS
  /TABLES=antempresarecod BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:14:15 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=antempresarecod BY IRSIVALUADA. /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,015 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,017 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Antiguedad en la empresa recodificada * IRSIVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Antiguedad en la empresa recodificada * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| Antiguedad en la empresa recodificada | Junior | 0 | 6 | 39 | 45 |
| | Senior | 1 | 3 | 26 | 30 |
| | Veterano | 0 | 4 | 27 | 31 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,004 | ,090 | ,041 | ,967 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo Motivación Variable Marginal Perfil del Cargo

```
CROSSTABS
  /TABLES=Perfilrecod BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:33:08 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=Perfilrecod BY IMOTVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Perfil Recod * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Perfil Recod * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| Perfil Recod | Especialista | 0 | 1 | 25 | 26 |
| | Jefes | 2 | 1 | 65 | 68 |
| | Gerentes | 0 | 0 | 12 | 12 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,033 | ,073 | ,442 | ,658 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Perfil del Cargo

```
CROSSTABS
  /TABLES=Perfilrecod BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=ETAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:11:37 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=Perfilrecod BY IRSIVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=ETAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Perfil Recod * IRSIVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Perfil Recod * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| Perfil Recod | Especialista | 1 | 5 | 20 | 26 |
| | Jefes | 0 | 7 | 61 | 68 |
| | Gerentes | 0 | 1 | 11 | 12 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,152 | ,099 | 1,470 | ,141 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo Motivación Variable Marginal Antigüedad en el Cargo

```
CROSSTABS
  /TABLES=antecargorecod BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:35:52 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=antecargorecod BY IMOTVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,016 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,015 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| antiguedad encargo recodificada * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia antiguedad encargo recodificada * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| antiguedad encargo recodificada | Junior | 2 | 2 | 64 | 68 |
| | Senior | 0 | 0 | 22 | 22 |
| | Veterano | 0 | 0 | 16 | 16 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,138 | ,035 | 2,047 | ,041 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Antigüedad en el Cargo

```
CROSSTABS
  /TABLES=Perfilrecod BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:11:37 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=Perfilrecod BY IRSIVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Perfil Recod * IRSIVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Perfil Recod * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| Perfil Recod | Especialista | 1 | 5 | 20 | 26 |
| | Jefes | 0 | 7 | 61 | 68 |
| | Gerentes | 0 | 1 | 11 | 12 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,152 | ,099 | 1,470 | ,141 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo Motivación Variable Marginal Personas Supervisadas

```
CROSSTABS
  /TABLES=Cantsuperrecod BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=BTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:34:04 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=Cantsuperrecod BY IMOTVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=BTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Cant. Supervisado Recodificados * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia Cant. Supervisado Recodificados * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| Cant. Supervisado Recodificados | Bajo | 1 | 2 | 84 | 87 |
| | Medio | 1 | 0 | 7 | 8 |
| | Alto | 0 | 0 | 11 | 11 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | -,025 | ,097 | -,254 | ,799 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Personas Supervisadas

```
CROSSTABS
  /TABLES=supervisados BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:20:47 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=supervisados BY IRSIVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,016 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,030 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| posee personas supervisadas * IRSIVALUADA | 105 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia posee personas supervisadas * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| posee personas supervisadas | si | 1 | 11 | 76 | 88 |
| | no | 0 | 2 | 16 | 18 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-c de Kendall | ,015 | ,046 | ,323 | ,747 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo Motivación Variable Marginal Participación en Comités

```
CROSSTABS
  /TABLES=partecomite BY IMOTVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:27:10 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=partecomite BY IMOTVALUADA. /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,000 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,000 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

```
[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.
sav
```

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| participación en comite * IMOTVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia participación en comite * IMOTVALUADA**

Recuento

| | | IMOTVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco Motivado | Motivado | Muy Motivado | |
| participación en comite | si | 1 | 0 | 31 | 32 |
| | no | 1 | 2 | 71 | 74 |
| Total | | 2 | 2 | 102 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-c de Kendall | -,007 | ,033 | -,218 | ,828 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

# Constructo RSI Variable Marginal Participación en Comités

```
CROSSTABS
  /TABLES=partecomite BY IRSIVALUADA
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CTAU
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Tablas de contingencia

**Notas**

| | | |
|---|---|---|
| Resultados creados | | 25-jun-2016 19:22:28 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Peso | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | Núm. de filas del archivo de trabajo | 106 |
| Tratamiento de los valores perdidos | Definición de los perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. |
| | Casos utilizados | Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas. |
| Sintaxis | | CROSSTABS /TABLES=partecomite BY IRSIVALUADA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CTAU /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00,016 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00,015 |
| | Dimensiones solicitadas | 2 |
| | Casillas disponibles | 174762 |

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\tesismaestria2016junio4.sav

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | Casos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| participación en comite * IRSIVALUADA | 106 | 100,0% | 0 | ,0% | 106 | 100,0% |

**Tabla de contingencia participación en comite * IRSIVALUADA**

Recuento

| | | IRSIVALUADA | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Poco | Medio | Mucho | |
| participación en comite | si | 0 | 3 | 29 | 32 |
| | no | 1 | 10 | 63 | 74 |
| Total | | 1 | 13 | 92 | 106 |

**Medidas simétricas**

| | | Valor | Error tip. asint.[a] | T aproximada[b] | Sig. aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-c de Kendall | -,047 | ,056 | -,852 | ,394 |
| N de casos válidos | | 106 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.