

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer  
el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la  
Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción  
Solidaria**

**AUTOR:**

**Rivas Moreira Gabriela Denisse**

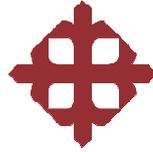
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

**Psic. Belén Elizabeth Cabezas, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**15 de marzo del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Rivas Moreira Gabriela Denisse**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

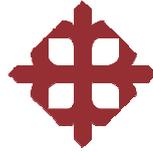
**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Belén Elizabeth Cabezas, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de marzo del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rivas Moreira, Gabriela Denisse**

### DECLARO QUE:

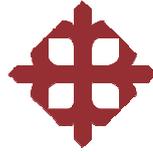
El Trabajo de Titulación, **Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el compromiso organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria**, previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de marzo del año 2017**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Rivas Moreira, Gabriela Denisse**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivas Moreira, Gabriela Denisse**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el compromiso organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de marzo del año 2017**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Rivas Moreira, Gabriela Denisse**



Guayaquil, 15 de marzo de 2017

## INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Propuesta de Endomarketing como Estrategia para Fortalecer el Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.docx</a> (D26183306)
Presentado	2017-03-05 23:46 (-05:00)
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Gabriela Denisse Rivas Moreira <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 2% de esta aprox. 34 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.

**Tema:** Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.

**Estudiantes:** Gabriela Denisse Rivas Moreira

**Tutora/Guía:** Ps. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.

---

FIRMA

## **AGRADECIMIENTO**

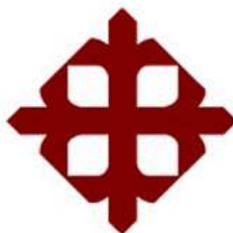
Agradezco a Dios por guiar mis pasos en la culminación de esta etapa de mi vida. A mi madre, Celeste Moreira quien se esfuerza por mí cada día y me motiva a seguir adelante. A mi hermana Ana Rivas quien ha sido mi modelo de perseverancia y pilar para mi formación académica. Gracias a mi padre Heriberto Rivas por creer en mí. A todos los maestros que me acompañaron en mi proceso de estudio de la carrera de Psicología Organizacional, especialmente a mi tutora Belén Cabezas, por su paciencia y apoyo incondicional en la ejecución de este trabajo.

**Rivas Moreira, Gabriela Rivas**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico a Dios, quien supo guiarme y me dio las fuerzas para vencer los obstáculos que se me presentaron. A mi abuelita Ana Varas, mi ángel que por sus sabios consejos me he convertido en una mujer de bien; ahora no estás con nosotros pero sé que estás orgullosa de verme convertirme en profesional. Y finalmente a toda mi familia, que ha creído en mí y siempre me ha apoyado.

**Rivas Moreira, Gabriela Rivas**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. BELÉN ELIZABETH CABEZAS, MGS.**  
TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.**  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORAN**  
COORDINADOR DEL ÁREA

# ÍNDICE

RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	12
CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	13
OBJETO .....	15
OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	15
CAPITULO I.....	18
1.    El Compromiso Organizacional desde una mirada de la Psicología Organizacional .....	18
1.1    Dimensiones del Compromiso Organizacional .....	19
1.2    Relación del Compromiso Organizacional con Variables Organizacionales.....	21
Involucramiento del Personal y Satisfacción Laboral .....	21
Clima Laboral .....	22
1.3    Estrategias para incentivar el Compromiso Organizacional.....	23
2.    El enfoque de Endomarketing.....	25
2.1    El proceso del Endomarketing.....	26
2.2    Relación del Endomarketing con la Gestión del Talento Humano.....	27
2.3    Relación del Endomarketing con el Compromiso Organizacional .....	30
CAPÍTULO II.....	32

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA.....	32
MÉTODO PRINCIPAL.....	32
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
POBLACIÓN.....	33
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
TÉCNICAS.....	37
Entrevistas en Profundidad.....	37
Grupos Focales o Sesiones en Profundidad.....	38
Estructura de un grupo focal.....	38
INSTRUMENTOS.....	40
Formato para el Levantamiento de Descriptivos de Cargo.....	40
Guía de Tópicos para la ejecución de los Grupos de Enfoque.....	41
RECURSOS.....	42
MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN.....	43
ETAPA DE PLANIFICACIÓN.....	43
1. Definición del Eje de la Sistematización.....	43
2. Identificación de los agentes involucrados en la experiencia.....	44
3. Recopilación y organización de la información y documentación disponible.....	45
4. Programación de aplicación de entrevistas y grupo focal a los representantes de los agentes involucrados.....	46
ETAPA DE ANÁLISIS.....	48

5. Organización y análisis de la información recabada en las entrevistas y grupo focal .....	48
6. Grupo Focal .....	50
7. Taller Grupal .....	50
ETAPA INFORMATIVA.....	52
8. Redacción del informe de sistematización.....	52
9. Determinación de las estrategias de fortalecimiento del Compromiso Organizacional .....	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	54
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
CONCLUSIONES FINALES .....	63
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS .....	69
ANEXOS.....	72

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso de Endomarketing.....	26
Figura 2. Relación entre del Marketing Interno, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.....	30

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de características del Marketing General y del Endomarketing.....	27
Tabla 2 . Cargos determinados del departamento de Desarrollo Comunitario .....	33
Tabla 3. Cargos determinados del departamento Administrativo.....	34
Tabla 4. Cargos determinados del departamento de “Unidad de Gestión Confecciones” .....	35
Tabla 5. Detalle de colaboradores del Departamento “Unidad de Gestión Confecciones” .....	36

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló a través del tema: Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.

Detalla la metodología empleada para el levantamiento de la información, la elaboración de una Guía de Tópicos, herramienta que tomó como base la propuesta de Meyer, J. y Allen, N. (1991), la cual fue aplicada en tres grupos de enfoque que incluyó la participación de treinta empleados. El objetivo de aplicación de esta técnica fue determinar qué dimensiones del Compromiso Organizacional están presentes y el tipo de Compromiso Organizacional dominante en el personal de este departamento.

Este estudio ha permitido comprender cómo y de qué manera el Compromiso Organizacional se genera en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria e identificar las posibles estrategias empresariales que servirán para el fortalecimiento del compromiso organizacional basadas en Endomarketing.

**Palabras Claves:** *Compromiso Organizacional, Endomarketing, Recursos Humanos, Estrategia Empresarial, Grupos de Enfoque, Dimensiones del Compromiso Organizacional.*

## INTRODUCCIÓN

Debido a los mercados globales y competitividad, la gestión de talento humano está obligada a desarrollar nuevas herramientas que logren vincular a los colaboradores con la institución, para cumplir con la misión y visión planteadas. Cuando se habla de Compromiso Organizacional se refiere a la identificación que tienen los colaboradores con el lugar donde laboran, a la integración de los objetivos de la organización con sus objetivos individuales y a los vínculos afectivos que se generan hacia la institución.

Existen diversos estudios que indican que los colaboradores con un grado elevado de identificación con la institución, promueven el cumplimiento de los objetivos institucionales con mayor velocidad. Es por esto que si el Compromiso Organizacional se fortalece con el Endomarketing se convertirán en instrumento que permita el análisis de la lealtad y la vinculación de los empleados con la fundación.

Al conseguir colaboradores identificados e implicados con la organización mayores serán las posibilidades que permanezcan en ella, posibilitando el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas que, eventualmente, los conducirán hacia una organización más eficiente y eficaz (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000 citado por Maldonado-Radillo, Guillén, y Carranza, 2011).

El presente trabajo de investigación se desarrolló a través del tema: Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria. Fue necesario realizar este estudio para comprender cómo y de qué manera el compromiso organizacional se genera en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.

De esta manera se determinó si realmente existe compromiso organizacional y qué dimensiones dominan en el departamento. Para abordar este tema se exploran dentro de los objetivos: Las dimensiones de compromiso organizacional existentes en el departamento, el compromiso organizacional dominante y las estrategias de fortalecimiento del compromiso organizacional existente.

Durante la ejecución de las prácticas pre profesionales, se identificaron elementos por observación directa y se corroboraron mediante entrevistas en profundidad al personal de la Fundación Acción Solidaria, lo que permitió identificar que dentro de la Unidad de Gestión Confecciones existe un nivel de compromiso organizacional bajo debido a que no todos los colaboradores cuentan con la predisposición de ayudar cuando se trata de actividades que promuevan el logro de objetivos del departamento y de la institución.

La repercusión positiva que este estudio implica relacionar la realidad de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria con elementos teóricos. De esta manera se está considerando a la empresa como una comunidad útil en la realización de la investigación.

Aplicar el Endomarketing como estrategia, contribuirá a transformar de forma atractiva, los procesos de recursos humanos para promover la participación de los colaboradores y fortalecer en ellos un sentido de compromiso con su organización y con la calidad en la prestación de los servicios a sus clientes externos.

## JUSTIFICACIÓN

El compromiso organizacional refleja la lealtad de los empleados hacia la organización donde laboran; cuando los colaboradores sienten inconformidad con la institución, son más propensos a renunciar a su trabajo. Es por esto que las organizaciones deben trabajar en fidelizar y lograr que sus empleados y clientes sean leales a ella.

Es importante tomar en cuenta el compromiso y el conocimiento de los colaboradores, porque ellos al desempeñar sus funciones promueven la ejecución exitosa de la estrategia de la organización. Por lo tanto, las empresas con frecuencia ejecutan estrategias de Endomarketing que están diseñadas para ganar el compromiso y motivación de su gente que fomente la ejecución de planes estratégicos organizacionales.

Se consideró realizar la presente investigación como herramienta para conocer la percepción de los colaboradores e identificar las dimensiones de compromiso que están presentes y ausentes en la institución, ya que estas repercuten en los resultados y se ven reflejados en el desarrollo de la organización.

Las conclusiones y recomendaciones de este trabajo contribuirán a fomentar el desarrollo y cambio organizacional; a través de la propuesta de endomarketing se propone dar solución a situaciones como falencias en cuanto al nivel de compromiso de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones, el cual se expresa en la escasa disposición para apoyar, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del departamento, de igual forma con el cumplimiento de las promesas tanto personales como profesionales e incluso en la participación de actividades grupales que beneficien a la institución.

## **CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

La Fundación Acción Solidaria, fue fundada en el año 2000 por un grupo de Voluntarios del Movimiento de Vida Cristiana. En diciembre del 2005, con el respaldo del Municipio y la Teletón del 2004 se inauguró el Centro Solidario Santiago Apóstol con el fin de trabajar por una sociedad más justa y reconciliada.

Cuentan con más de 10.000 beneficiarios en sus distintos programas sociales tales como: Desarrollo Comunitario y Rural, Desarrollo Humano Integral, Emprendimiento Social y Atención Humanitaria en diversos sectores urbano – marginales como: Guasmo, Flor de Bastión, Isla Trinitaria, Puerto Hondo, Tiwinza, Bastión Popular, zonas agrícolas de Daule y Samborondón, así como otros sectores fuera de la ciudad de Santiago de Guayaquil.

Actualmente en la institución trabajan 80 empleados, de los cuales 77 laboran en la ciudad de Guayaquil y 3 en la ciudad de Quito. La institución se conforma de tres departamentos tales como: Desarrollo Comunitario, Administrativo y Unidad de Gestión Confecciones. El departamento de Desarrollo Comunitario cuenta con tres personas en Quito y diecinueve en Guayaquil. El Administrativo por su parte cuenta con 15 colaboradores y en el de Unidad de Gestión Confecciones 49 personas. Sus oficinas se encuentran ubicadas en Camilo Nevárez y Agustín Freire (Atrás de la Avícola Fernández de la Av. de las Américas).

### **Misión**

Contribuir al desarrollo humano, conforme al pensamiento social católico, creando condiciones de vida dignas para las personas y familias más necesitadas, atendiendo sus necesidades de manera integral y animando a que sean cooperadores de su propio desarrollo.

### **Visión**

Ser un referente nacional en el desarrollo comunitario y responsabilidad social.  
Demostrar a la sociedad que el desarrollo integral de la persona es la clave de un verdadero desarrollo orientado desde el personamiento social católico.

## **Valores Institucionales**

Dentro de las actividades del proyecto de prácticas pre profesionales se incluyó el levantamiento de los valores institucionales; consistió en la aplicación de una encuesta a 45 colaboradores de la institución e incluyó la participación del Psi. Ronny Macías, Coordinador de Psicología de la Fundación Acción Solidaria. Los resultados fueron presentados a la Junta Directiva el jueves 8 de septiembre del 2016 y se socializaron con todos los colaboradores durante una mañana deportiva el día viernes 7 de octubre del 2016.

### **Solidaridad / Caridad**

- Solidaridad: inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.
- Caridad: por la cual amamos a Dios sobre todas las cosas y a nuestro prójimo como a nosotros mismos por amor de Dios.

### **Responsabilidad / Compromiso**

- Responsabilidad: obligación de cumplir con lo que se ha comprometido.
- Compromiso: poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

### **Respeto / Reverencia**

- Respeto: consideración especial que se le tiene a alguien al que se le reconoce valioso y digno.
- Reverencia: alta sensibilidad para percibir la realidad, nos permite ir más allá de lo superficial y aparente para ver lo esencial, lo profundo.

### **Honestidad / Justicia**

- Honestidad: unidad entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo.
- Justicia: exige en dar a cada quien lo que le es debido.

### **Compañerismo / Reconciliación**

- Compañerismo: vínculo que se establece entre compañeros y que tiene como características principales las actitudes de bondad, respeto y confianza.
- Reconciliación: restablecimiento de la armonía y amistad, búsqueda permanente de la unidad.

### **Humildad / Autenticidad**

- Humildad: sabiduría de lo que somos.
- Autenticidad: coherencia de vida.

**Magnanimidad:** disposición hacia dar más allá de lo que se considera normal, de entregarse hasta las últimas consecuencias, de emprender sin miedo, de avanzar pese a cualquier adversidad.

## **OBJETO**

El objeto de la sistematización es la Unidad de Gestión Confecciones. Este estudio se enfocó en un primer momento en levantar 35 cargos tipos para la construcción de un Manual de Funciones, considerando a toda la Fundación Acción Solidaria. Para el abordaje de los grupos focales con intención de identificar las dimensiones de compromiso organizacional, se consideró al departamento de la Unidad de Gestión Confecciones conformado por 49 colaboradores.

## **OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **Objetivo General**

Caracterizar el Compromiso Organizacional en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria y proponer estrategias basadas en el Endomarketing.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar que dimensiones del Compromiso Organizacional prevalecen en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.
- Identificar el tipo de compromiso dominante de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.
- Proponer estrategias que generen Compromiso Organizacional en la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria a través del Endomarketing.

## **EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN**

En la Fundación Acción Solidaria no se había estructurado el proceso de reclutamiento y selección; no contaban con un Manual de Funciones y sus fuentes de reclutamiento eran limitadas, debido a la inexistencia de un departamento de Talento Humano. Así mismo se presentan errores en la ejecución de las tareas, tareas duplicadas, retrasos en el cumplimiento de objetivos, sobrecarga de trabajo y escaso personal de back - up.

Por otro lado en la dinámica organizacional de la institución se observan falencias en cuanto al nivel de compromiso de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones, el cual se expresa en la escasa disposición para apoyar, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del departamento, de igual forma con el cumplimiento de las promesas tanto personales como profesionales e incluso en la participación de actividades grupales que beneficien a la institución, por lo que se puede destacar que existe bajo Compromiso Organizacional.

En el proyecto de prácticas pre profesionales, se ejecutaron los siguientes objetivos: Implementar el proceso de reclutamiento y selección en la Fundación Acción Solidaria, como objetivo general, diseñar un Manual de Funciones, Diseñar un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal y Diseñar un

diagrama de flujo del procedimientos de reclutamiento y selección de personal, como objetivos específicos.

Dicho proyecto fue aprobado por el Director General Adjunto de la institución y monitoreado por la Jefe de Desarrollo Humano que se incorporó a la institución durante el primer mes de la ejecución de las entrevistas en profundidad para el levantamiento de los descriptivos de cargo del departamento de Desarrollo Comunitario, Administrativo y Unidad de Gestión Confecciones. Tanto el Manual de Funciones como el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal, fueron implementados con éxito y servirán de apoyo la ejecución de nuevos procesos de Gestión del Talento Humano.

Para identificar las dimensiones y el Compromiso Organizacional dominante en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria, se aplicó una guía de tópicos utilizando la técnica de Grupos de Enfoque, guía de elaboración propia tomando como base la propuesta de Meyer, J. y Allen, N. (1991) (**Anexo 1**). De esta manera, fruto del análisis de la técnica descrita y de la intervención previa en el desarrollo del proceso de selección, se contribuye a través de estrategias basadas en Endomarketing como pilar fundamental para el fortalecimiento del Compromiso Organizacional.

## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

#### 1. El Compromiso Organizacional desde una mirada de la Psicología Organizacional

La globalización y su impacto están generando cambios en los lugares de trabajo, en la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo. Dentro de un informe presentado por Deloitte University Press (2016) denominado: “Tendencias Globales en Capital Humano 2016”, se ha identificado que el compromiso del personal es un tema central para el negocio y para la gestión del talento humano. Manifiesta que el 85% de los ejecutivos encuestados, establecieron al compromiso como de máxima prioridad e importancia.

La Real Academia Española (RAE, 2014) define la palabra comprometer al “Adjudicar a alguien una obligación o hacerlo responsable de algo”. Esto se relaciona con lo que dice Meyer y Allen en 1999, citado por Domínguez, Ramírez y García (2013) el Compromiso Organizacional se manifiesta por el conjunto de normas políticas y procedimientos que obligan a las personas a continuar dentro de la organización o de realizar un esfuerzo adicional; también la preferencia ante la comparación hecha entre los beneficios ofrecidos por otras organizaciones.

Otros autores definen al Compromiso con la Organización como: “El estado en el que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo por seguir como integrante” (Robbins 2010, p.70). Para Domínguez, Ramírez, y García (2013): “Es un proceso continuo mediante el cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo” (p.62).

Por otro lado, el Compromiso con el Trabajo es “El nivel en el que un individuo se identifica con su trabajo, le interesa lo que desempeña, participa de manera activa y además considera su desempeño como importante para la valoración personal” (Amorós 2010, p. 73). Es decir, la primera señala la identificación y la satisfacción con la organización y la otra del empleado con las funciones que realiza.

Tanto el Compromiso en el Trabajo como el Compromiso Organizacional, se relacionan con el ausentismo y la rotación. Los colaboradores pueden estar insatisfechos temporalmente con las funciones que desempeñan, más no con la empresa donde labora. Aquellos que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación. Cuando existe inconformidad con la organización, las personas son más propensas a renunciar. De acuerdo a investigaciones analizadas por Amorós (2010): “Existe una relación negativa entre el Compromiso Organizacional, el ausentismo y la rotación, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto” (p.73).

Dado que el Compromiso Organizacional refleja la lealtad de los empleados hacia la organización donde labora, es tarea de la empresa fidelizar y conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.

### **1.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional**

Meyer y Allen 1990 citados por Maldonado-Radillo, Ramírez, García, y Venegas (2014) definen al Compromiso Organizacional como una relación que se genera por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la institución. Es por esto que proponen un modelo tridimensional que comprende tres dimensiones del Compromiso Organizacional que permiten a los individuos vincularse a las organizaciones: la afectiva relacionada con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores; el continuo refiere la necesidad de los empleados de continuar en el puesto; y la normativa, se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución.

#### **Compromiso Afectivo**

Se refiere a la relación, el apego emocional y afinidad con los valores y filosofía de la institución a la que presta sus servicios, que se manifiesta como orgullo. De igual forma se refleja en la disposición para ayudar a otros, en preocuparse por los problemas de la organización y en festejar cuándo todo está bien. Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas

de su empresa, se preocupa cuando su empresa va mal y muestra una gran felicidad cuando le va bien.

El compromiso afectivo es un lazo emocional que puede definirse como el vínculo afectivo existente entre un empleado y la organización para la cual labora, se caracteriza por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella. (Simó, P. 2008 citado por Maldonado-Radillo, Ramírez, García, y Venegas, 2014, p.13)

Se relaciona con la efectividad, sobre todo a la hora de influir en el absentismo y la renovación; debido a que los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que “El compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo” (Arciniega, 2010, p.2).

### **Compromiso Continuo**

El compromiso continuo o también llamado calculatorio, se refiere al apego material que tiene un individuo con respecto a la empresa donde labora. Con el paso del tiempo, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Loli 2007 citado por Maldonado-Radillo, Ramírez, García, y Venegas (2014), define al compromiso continuo como “La necesidad de permanecer en la organización y puede ser definido como la conciencia del empleado respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo” (p.13).

Otro aspecto que considera esta variable son las oportunidades que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; por lo tanto, en la medida en que percibe que sus oportunidades

fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también otros aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa también influyen, y desde luego aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral. (Arciniega, 2010, p.4).

### **Compromiso Normativo**

Es el sentimiento de obligación moral de permanecer en una organización dado que piensa que es lo correcto y lo que debe hacer. (Bayona, Goñi, y Madorrán, 2000 citado por Maldonado-Radillo, Ramírez, García, y Venegas, 2014). Arciniega (2010), por su parte manifiesta que este tipo de compromiso revela que las personas desarrollan el sentimiento elevado de obligación de continuar laborando en una misma organización, debido a que se sienten en deuda con esta por acogerlos o por algún gesto que han recibido que han valorado enormemente.

## **1.2 Relación del Compromiso Organizacional con Variables Organizacionales**

### **Involucramiento del Personal y Satisfacción Laboral**

Para lograr el sentido de pertenencia y orgullo de los colaboradores hacia una organización, es importante incrementar la participación del personal y brindar la respectiva retroalimentación cuando su desempeño es negativo o positivo. Los colaboradores siempre tendrán las ganas de participar con sus talentos e ideas en la toma de decisiones con el objetivo de contribuir al éxito organizacional. “Si una persona siente que sus objetivos laborales están en concordancia con los objetivos de la organización a la que pertenece tendrá una más alta satisfacción laboral, lo que hará incrementar su involucramiento y su compromiso” (Alles, 2013, p.308).

Para Alles (2013):

Implementar empowerment no es el único camino para lograr que las personas participen en las decisiones (...). El mismo efecto positivo se puede lograr con otras buenas prácticas de Recursos Humanos, como la aplicación de métodos adecuados para evaluar el desempeño, o una correcta inducción a la organización y al puesto cuando se incorpora un nuevo colaborador.

Estas buenas prácticas de Recursos Humanos ayudan a lograr este involucramiento de los empleados. (p.304)

### **Clima Laboral**

“Resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores que pueden influir para favorecer este compromiso y uno de ellos es el Clima Organizacional” (Chiang, Núñez, Martín, y Salazar, 2010, p.91). Como se ha explicado en definiciones anteriores, el Compromiso Afectivo se refleja como el orgullo de ser parte de una organización, por lo tanto se relaciona directamente con el Clima Laboral.

Gunter y Furnham 1996 citados por Chiang, Martín, y Núñez (2010), aplicaron un cuestionario de 111 elementos, en cuatro organizaciones del sector público de España, para identificar seis aspectos demográficos de los colaboradores y catorce de percepción de Clima Organizacional correlacionados con la Satisfacción Laboral y el Orgullo Organizacional.

Este estudio dio como resultado que existe una correlación entre Orgullo hacia la empresa. Factores como: la definición/claridad del trabajo, las recompensas, el reconocimiento, satisfacción en el trabajo, conciencia de ejecución de su trabajo, participación del personal en la gestión, fomento del trabajo duro y rendimiento de sección/departamento, son predictores más consistentes y más potentes de orgullo en la organización.

De igual forma Toro 1998 citado por Chiang, Martín, y Núñez (2010), en base a los resultados obtenidos de una investigación, concluye que la responsabilidad, las relaciones interpersonales, estabilidad y retribución, son dimensiones del clima organizacional que contribuyen a explicar el compromiso con la organización.

### **Edad y Antigüedad**

De acuerdo con Böhr, Solares, y Romero (2014): “La edad resulta una variable significativa y contundente a la hora de relacionarse con el compromiso, denotando que los lazos con la organización se cimentan con el paso de los años” (p.57). Brimeyer, Perrucci y MacDermidWadsworth 2010 citados por Böhr, Solares, &

Romero, 2014, dentro de sus investigaciones, realizaron un análisis de la relación entre la edad y los niveles de Compromiso hacia la organización; dichos resultados manifestaron que aquellos colaboradores con mayor edad, independiente de su antigüedad en la empresa presentaban mayores niveles de compromiso en comparación con el personal más joven. Esto quiere decir que el Compromiso Organizacional se incrementa a medida que pasa el tiempo.

### **1.3 Estrategias para incentivar el Compromiso Organizacional**

Dentro de las estrategias de incentivar el Compromiso Organizacional y del nuevo enfoque de la gestión del talento humano, es abrir canales para generar comunicación y tomar en cuenta la opinión de los colaboradores. Dentro de las encuestas realizadas por Deloitte University Press (2016), se descubre que existen herramientas que sirven para escuchar al personal tales como las de “mediciones de pulso” (encuestas semanales de entre 5 y 10 preguntas para tratar temas específicos), herramientas sociales anónimas e instancias de retroalimentación a cargo de los gerentes.

Por su parte Alcaide (2013), establece ocho pautas de gestión que son comunes al momento de generar Compromiso Organizacional en los colaboradores y en los clientes:

- Expresar con claridad qué comportamientos conducen a una recompensa. Es necesario que existan retos numéricos, cuantificados, que sean retadores y alcanzables ampliamente con un esfuerzo razonable. Los Salarios, Ambientes de trabajo, Uso de ciertos elementos de estatus dentro de la empresa y Capacitación, son otros elementos a disposición.
- Elegir la recompensa adecuada que debe ser percibida como “suficiente” en relación con lo que se pide a cambio.
- Suministrar amplia retroalimentación que, en sí misma, sea motivadora (divertida, transparente, estimulante y orientada a la acción).
- Conceder las recompensas con frecuencia variable. Debe haber recompensas formales (asociadas al logro), las cuales es muy difícil temporalizar. Adicionalmente, puede haber “detalles”, en la medida de lo posible,

personalizados. Estos detalles, concesión graciosa de quien los da o los concede, deben ponerse en valor, evitando que “pasen sin pena ni gloria”.

- Hacer que las recompensas sigan de inmediato al comportamiento observado (sin largas esperas). De vez en cuando, y por largos períodos, se eliminan los detalles para darles valor cuando se entregan.
- Hacer que la recompensa se adapte al comportamiento. La magnitud de la recompensa, regla básica de la incentivación conductual, debe variar de acuerdo con la magnitud del logro.
- Lograr que las recompensas sean bien visibles y se valoricen adecuadamente, tanto por quien la recibe como por su entorno (siendo un estímulo, además, que induce a imitar el comportamiento del premiado, para obtener la recompensa).
- Cambiar las recompensas cada cierto tiempo. Así evitaremos que la persona se acostumbre y se conviertan en un factor higiénico (su presencia no motiva o incentiva, pero su eliminación enfada). Las recompensas no conservan su efecto de manera indefinida, ya que las personas, ora clientes, ora empleados, pierden interés y dejan de esforzarse por recibir una recompensa que han recibido muchas veces en el pasado.

Es muy importante generar fórmulas creativas para aplicar el reforzamiento positivo, lo cual es válido tanto para clientes como para empleados, aunque las técnicas de reconocimiento, vienen de la mano del halago y valorización de los logros del empleado.

## **2. El enfoque de Endomarketing**

Endomarketing o también llamado Marketing Interno, nace luego de ser implementado en las industrias de servicios, como medio de concientización de los empleados en generar satisfacción a sus clientes. Se ha considerado como una solución para incrementar el desempeño y mejorar la calidad del servicio (Ruizalba, Navarro, y Jiménez, 2013). Esta herramienta plantea que las organizaciones son un mercado interno, en donde sus colaboradores son clientes internos y consumidores principales. “Siendo una de sus funciones atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados, a través de productos del trabajo que satisfagan necesidades” (Berry y Parasuraman 1991, citados por Mendoza, Hernández, y Tabernero, 2011, p.111).

Por otro lado, Berry 1976 citado por Ruiz de Alba (2013) definió el marketing interno como:

El esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. A su vez señala que toda organización antes de aplicar del marketing interno, debe satisfacer las necesidades de los empleados antes que las necesidades de sus clientes y que las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa son, por analogía, también aplicables al mercado interno.(p.69)

Las prácticas de Endomarketing pretenden cambiar el enfoque tradicional que establece que el departamento de atención al cliente tiene la única responsabilidad de otorgar un servicio de calidad y por ende satisfacción al cliente externo. Sin embargo esta práctica promueve la participación de todos los colaboradores en la ejecución del marketing de la empresa, independiente de la posición que ocupan (Mendoza, Hernández, y Tabernero, 2011).

## 2.1 El proceso del Endomarketing

“El proceso de Endomarketing se basa en alguno de los principios empleados en el marketing tradicional y es usado como insumo para implementar un programa de marketing externo” (Ferrell y Hartline 2012, p.338).

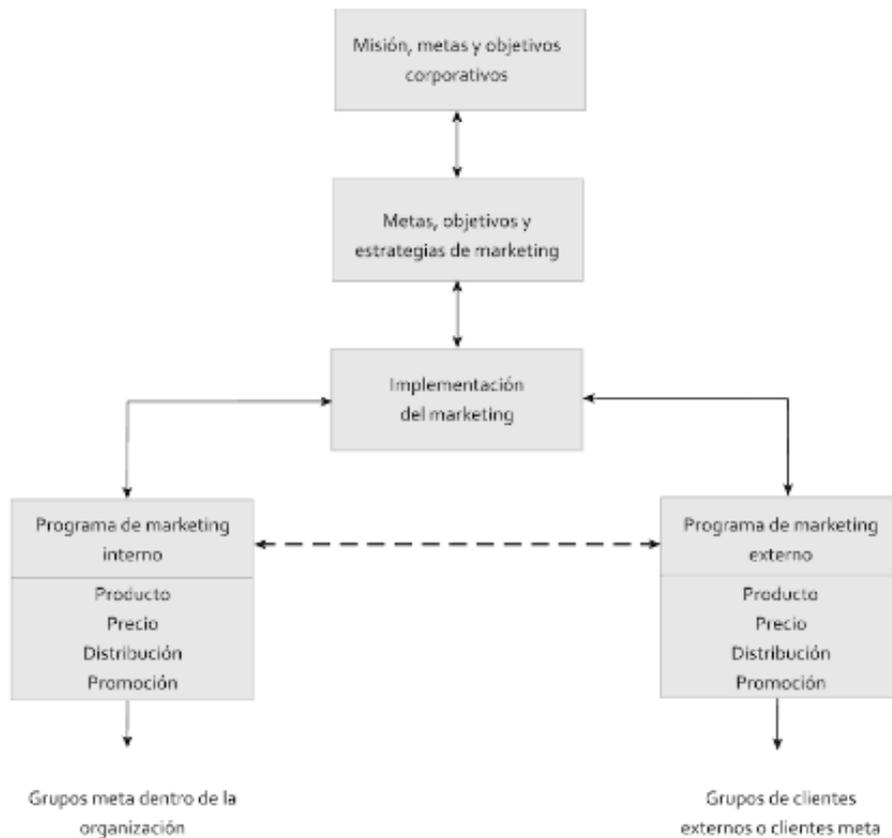


Figura 1. El proceso de Endomarketing.

Fuente: Ferrell y Hartline (2012)

Como se ve en la Figura 1, Ferrell y Hartline (2012) plantean que los elementos del marketing interno y externo tienen similitudes. A continuación se explica cada uno para un mejor entendimiento:

### Producto

Se refieren a los comportamientos, actitudes o valores que poseen los colaboradores que son útiles para ejecutar una estrategia de marketing. Cuando se trata de implementar nuevas estrategias, es importante que se generen cambios en el personal.

## Precio

Llamados precios internos, son los esfuerzos y los cambios que se requieren ejecutar por parte del personal.

## Distribución

Es difundir internamente la estrategia de marketing a los empleados por medio de sesiones, talleres, reportes formales y conversaciones personales. De igual forma se incluye la educación, capacitación y los programas de socialización que promueven la transmisión de una nueva estrategia de marketing hacia la organización.

## Promoción

Cómo su nombre lo indica es la acción de comunicar, informar y persuadir a los colaboradores a cerca de los beneficios de implementar una estrategia de marketing. Esto se puede realizar con la ayuda de diapositivas, videos o boletines semanales. “Si los empleados no reciben información apropiada acerca de la estrategia y no están motivados para implementarla, es poco probable que los clientes externos queden completamente satisfechos” (Ferrell y Hartline 2012). Por lo tanto es vital asegurar que los empleados capten la estrategia, por lo contrario la comunicación no se ha producido.

## 2.2 Relación del Endomarketing con la Gestión del Talento Humano

Como indica la Tabla 1, las características del Marketing General y del Endomarketing tienen similitudes y por lo tanto pueden ser aplicados a la Gestión del Talento Humano.

Tabla 1

*Comparativo de características del Marketing General y del Endomarketing*

<b>Marketing General</b>	<b>Endomarketing</b>
Cliente Externo	Colaborador
Servicio o Producto	Institución o Empresa
Proceso de Ventas	Comunicación y Contribución
Equipo de Ventas	Directores y Ejecutivos
Objetivo	Desarrollar Motivación y Mejorar la Productividad
Promover el Servicio o Producto	Promover a la Institución o Empresa

Fuente: Barranco 2000, citado de Mendoza, Hernández y Tabernero (2011).

Barranco 2000 citado por Mendoza, Hernández, y Tabernero (2011) definen los elementos del Endomarketing de la siguiente manera:

### **Colaborador**

Los empleados son los clientes internos de las instituciones o empresas para la cual trabaja por ende se debe negociar para llegar a acuerdos. Es importante conocer y tomar en cuenta sus necesidades, deseos y preocupaciones con el objetivo de alcanzar el éxito de las estrategias. De igual forma, se deben de identificar sus defectos y debilidades para ser transformados por ventajas y oportunidades. A estos individuos se les vende el concepto actual o prospectado de organización para lograr el desarrollo de la misma.

### **Institución o Empresa**

El servicio o producto final que se va a ofrecer a los colaboradores (clientes internos) es la organización. Comprende necesidades específicas, misión y visión que han sido proyectados por todos los integrantes de la organización para garantizar estabilidad en tiempo y asegurar su éxito.

Los resultados que se obtendrán a partir de la obtención de un producto elaborado por los empleados de una organización son: el incremento de la participación del personal en todos sus niveles, aumento de la motivación e integración de los colaboradores, clima organizacional agradable, mayor productividad, óptimas condiciones de trabajo y sobre todo una elevada valoración del personal con respecto a la empresa en donde laboran.

### **Comunicación y Contribución**

El proceso de ventas traducido en el Marketing Interno es la comunicación en ambas vías (ascendente y descendente) y cooperación del personal. El proceso de comunicación descendente se ejecutará con el objetivo de vender el ideal de organización a sus colaboradores. En el proceso de comunicación ascendente, el personal contribuye por medio de talleres grupales o círculos de calidad, sus percepciones y opiniones que permitirán detectar desvíos en la comunicación descendente y de esta forma pulir el cuerpo de la organización.

## **Directores y Ejecutivos**

Es el grupo constituido por directores, jefes, supervisores y ejecutivos de mandos medios de la organización quienes fomentarán la venta del producto. La alta dirección tiene un papel esencial en este proceso porque deberá fomentar la participación efectiva, caso contrario no se estarían aplicando los principios del Endomarketing.

## **Desarrollar Motivación y Mejorar la Productividad**

Hablando en términos de Endomarketing el objetivo es desarrollar la Motivación para Mejorar la Productividad de los colaboradores.

## **Promoción de la Organización**

Es el fruto que se obtiene de la implementación de Endomarketing en una organización. Según lo que planean Ferrell y Hartline (2012), el endomarketing se relaciona con la Gestión del Talento Humano porque:

El reclutamiento, selección y capacitación de los empleados debe considerarse como un elemento conjunto importante de la implementación de marketing con la injerencia de marketing como algo necesario en estas actividades de recursos humanos y de personal. Esto asegura que los empleados sean alineados con las tareas que desempeñarían. De igual forma la estructura organizacional, las políticas y los procesos deben concordar con la estrategia de marketing para asegurar su implementación. En ocasiones la estructura y las políticas de la organización restringen la capacidad de los empleados para implementar la estrategia de manera eficaz. (p-340).

## 2.3 Relación del Endomarketing con el Compromiso Organizacional

Ching-Sheng y Hsin-Hsin 2007 citados por Regalado, Allpaca, Baca, y Gerónimo (2011), postulan acerca de la relación entre el endomarketing la satisfacción laboral y compromiso organizacional.

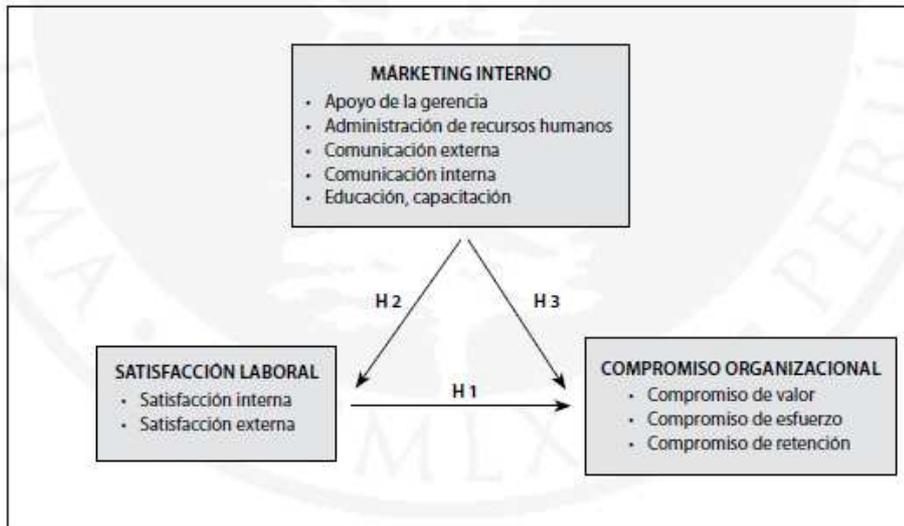


Figura 2: Relación entre del Marketing Interno, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional

Fuente: Ching-Sheng y Hsin-Hsin 2007 citados por Regalado, Allpaca, Baca, y Gerónimo (2011).

Los colaboradores son los clientes principales de una organización, por tal razón es importante generar compromiso en ellos y por ende satisfacción. A lo largo del tiempo, se han realizado diversos estudios en los que en su mayoría, revelan que el personal con un grado elevado de identificación con la institución, promueven el cumplimiento de los objetivos institucionales con mayor velocidad. Si estos se sienten bien en la organización en la que laboran, los clientes externos obtendrán un mejor servicio o un buen producto, lo que genera el incremento de la productividad y rentabilidad.

Un sujeto cuando es reconocido con carácter de cliente interno, tiene la facultad de comprar o no la misión, visión, filosofía y los valores de la organización; si decide adquirirlos y aplicarlos en su vida laboral, estaría satisfaciendo sus necesidades con respecto al trabajo y a la institución. También tendría claro que sus compañeros son sus clientes y que a su vez él estaría ejerciendo la función de proveedor de algún

servicio de su empresa, por lo que se compromete a entregar un servicio en óptimas condiciones de calidad y a tiempo (Ferrell y Hartline 2012).

La estrategia del Endomarketing, promueve el enfoque en las personas, en su calidad de vida, en fortalecer su compromiso con la organización, generando la oportunidad de participar en la toma de decisiones, incentivando la participación y el trabajo en equipo. A su vez permite que las empresas a parte de brindarle una remuneración y posición jerárquica adecuada al personal, lo capaciten y motiven de forma eficiente y eficaz que aseguren un buen desempeño y satisfacción que a su vez se ve reflejado en la orientación de servicio al cliente externo.

Las empresas actuales que toman en cuenta a su personal y su relación con ellos, pueden alcanzar los niveles de calidad esperados. Tal como dice Prats (2013): “El verdadero sentido de trabajo se debe buscar en el interior de la organización y la manera en que se trata, informa y estimula a su gente” (p.245).

El desarrollo de habilidades es importante para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el Endomarketing y la fidelización de su personal. Regalado, Alpaca, Baca, y Gerónimo (2011), manifiestan que:

A través de los mismos instrumentos y técnicas del marketing tradicional, el marketing interno trata de convencer al personal de los valores y la cultura de la organización: calidad total, servicio al cliente, satisfacción total de los consumidores; en suma, el cliente es lo primero. (p-31).

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA**

#### **MÉTODO PRINCIPAL**

Tanto para la ejecución del proyecto de prácticas como en la sistematización de las mismas, se empleó una metodología de investigación cualitativa. El método cualitativo consiste en conocer la realidad tal y como la perciben las personas dentro de un contexto social con el objetivo de considerar el todo, sin reducirlo por partes. Su proceso es flexible, en algunos casos no requiere probar hipótesis puesto que estas se desarrollan a medida que se obtiene mayor información o cuando se convierten en el resultado de una investigación.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) este método:

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes y además descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. (p.20)

Para realizar esta investigación se aplicaron entrevistas en profundidad a cuarenta y cuatro colaboradores de la Fundación Acción Solidaria para realizar el levantamiento de los perfiles de cargo. En la sistematización de las prácticas se realizó un grupo focal para determinar el tipo de compromiso dominante en el personal del departamento de Unidad de Gestión Confecciones de la misma institución.

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplica en esta investigación el diseño práctico de la investigación – acción, cuyo objetivo es resolver problemas cotidianos e inmediatos a fin de mejorar prácticas concretas. Se enfoca en detectar el problema de investigación, aportar información que guíe la formulación y ejecución de un plan que promueva reformas estructurales y en evaluar resultados para realizar retroalimentación que conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción. (Hernández, Fernández, y Baptista 2010).

## POBLACIÓN

Como se detalló anteriormente en el contexto de la sistematización, la Fundación Acción Solidaria cuenta con 80 colaboradores que permitieron el levantamiento de los siguientes cargos:

**Tabla 2**

*Cargos determinados del departamento de Desarrollo Comunitario*

DESARROLLO COMUNITARIO		
CARGO	SEXO	NÚMERO DE PERSONAS
Director de Desarrollo Comunitario	Masculino	1
Coordinador de Proyectos 1	Masculino	1
Coordinador de Proyectos 2	Femenino	1
Coordinador de Proyectos 3	Masculino	2
Coordinador de Fundraising <sup>1</sup>	Femenino	1
Promotor de Desarrollo Comunitario 1	Masculino	1
Coordinadora Educativa	Femenino	1
Asistente Educativa	Femenino	1
Coordinadora de Capacitación en Corte y Confección	Femenino	1
Asistente en Corte y Confección	Femenino	2
Coordinadora del Centro de Atención a la Mujer	Femenino	1
Médico Ginecóloga	Femenino	1
Promotor de Desarrollo Comunitario 3	Femenino	2
Portero/ Conserje del Centro de Atención a la Mujer	Masculino	1
Director Regional Quito	Masculino	1
Promotor Comunitario 2	Masculino	1
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>

<sup>1</sup> El cargo de Coordinador de Coordinador de Fundraising se encuentra vacante.

**Tabla 3***Cargos determinados del departamento Administrativo*

<b>ADMINISTRATIVO</b>		
<b>CARGO</b>	<b>SEXO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
Presidente	Masculino	1
Director General Adjunto	Masculino	1
Jefe Financiero	Masculino	1
Jefe de Desarrollo Humano	Femenino	1
Contador General <sup>2</sup>	Masculino	1
Coordinador de Psicología <sup>3</sup>	Masculino	1
Coordinadora Administrativa	Femenino	1
Coordinador de Relaciones Públicas y Comunicaciones <sup>4</sup>	Masculino	1
Tesorero <sup>5</sup>	Masculino	1
Analista Contable	Femenino	1
Asistente Contable	Femenino	1
Asistente de Comunicaciones <sup>6</sup>	Femenino	1
Asistente Legal	Femenino	1
Asistente de Mantenimiento y Mensajería	Masculino	1
Asistente de Cocina	Femenino	1
Portero	Masculino	3
Auxiliar de Cocina	Femenino	2
Auxiliar de Mantenimiento y Mensajería	Masculino	1
Auxiliar de Aseo y Mensajería	Masculino	1
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>

<sup>2</sup> Los cargos de Contador General y Jefe Financiero son desempeñados actualmente por un solo colaborador.

<sup>3</sup> Los cargos de Coordinador de Psicología y Coordinador de Proyectos 1, son desempeñados actualmente por un solo colaborador.

<sup>4</sup> El cargo de Coordinador de Relaciones Públicas y Comunicaciones se encuentra vacante.

<sup>5</sup> Los cargos de Tesorero y Presidente son desempeñados actualmente por un solo colaborador.

<sup>6</sup> El cargo de Asistente de Comunicaciones se encuentra vacante.

**Tabla 4***Cargos determinados del Departamento Unidad de Gestión Confecciones*

<b>UNIDAD DE GESTIÓN CONFECCIONES</b>		
<b>CARGO</b>	<b>SEXO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
Directora de Unidad de Gestión Confecciones	Femenino	1
Jefe de Producción	Masculino	1
Coordinador de Bodega y Despacho	Masculino	1
Supervisora de Corte	Femenino	1
Supervisora de Acabados	Femenino	1
Supervisora de Calidad	Femenino	1
Asistente de Corte	Femenino	1
Auxiliar de Corte	Masculino	2
Auxiliar de Tendido	Masculino	2
Auxiliar de Materia Prima	Masculino	1
Auxiliar de Módulos	Femenino	1
Auxiliar de Acabados	Femenino	7
Operadora	Femenino	28
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>

Para el abordaje de los grupos focales, se consideró al departamento de la Unidad de Gestión Confecciones conformado por 48 colaboradores con las siguientes características:

**Tabla 5**

*Detalle de colaboradores del Departamento "Unidad de Gestión Confecciones"*

<b>UNIDAD DE GESTIÓN CONFECCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	<b>SEXO</b>	<b>EDAD PROMEDIO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
Directora de Unidad de Gestión Confecciones	Femenino	56	1
Jefe de Producción	Masculino	35	1
Coordinador de Bodega y Despacho	Masculino	42	1
Supervisora de Corte	Femenino	52	1
Supervisora de Acabados	Femenino	43	1
Supervisora de Calidad	Femenino	36	1
Asistente de Corte	Femenino	29	1
Auxiliar de Corte	Masculino	19	2
Auxiliar de Tendido	Masculino	Edades 24 y 29	2
Auxiliar de Materia Prima	Masculino	22	1
Auxiliar de Módulos	Femenino	50	1
Auxiliar de Acabados	Femenino	Rango de edades entre 24 a 42 años. Edad promedio 35 años.	7
Operadora	Femenino	Rango de edades entre 21 a 58 años. Edad promedio 33 años.	28
<b>TOTAL</b>			<b>48</b>

## **MUESTRA**

Para la identificación de la problemática de la institución en las prácticas pre profesionales se empleó un muestreo de tipo cadena o por redes "bola de nieve" en donde: "Se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios y una vez contactados, los incluimos también" (Hernández, Fernández, y Baptista 2010, p.398).

En el desarrollo de los grupos de enfoque se empleó una muestra homogénea que “Al contrario de las muestras diversas, en éstas las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.” (Hernández, Fernández, y Baptista 2010, p.398).

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **TÉCNICAS**

#### **Entrevistas en Profundidad**

De acuerdo con Taylor y Bogdan, 1990, citados por Robles (2011), una entrevista a profundidad es:

Una técnica en la que el entrevistador realiza un análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente. (p.40)

Para la identificación de la problemática de la institución en las prácticas pre profesionales se ejecutaron entrevistas en profundidad a treinta personas. Para el levantamiento de treinta y cinco cargos tipo, se empleó la técnica de entrevistas a profundidad a 44 colaboradores de la Fundación Acción Solidaria. Se contó con la participación de los encargados de cada departamento en la selección de los participantes a las entrevistas y del colaborador que mejor comprendía el cargo. Posteriormente, los descriptivos de cargo levantados fueron validados con los Directivos y Jefes de cada departamento.

## **Grupos Focales o Sesiones en Profundidad**

“La técnica de grupos focales, sesiones en profundidad o grupos focales, es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz 2012, p.56).

Las sesiones en profundidad o grupos de enfoque es una técnica en que el interés del investigador es conocer cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción. Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en que los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p.425)

### **Estructura de un grupo focal**

Hernández, Fernández, y Baptista (2010), establecen los siguientes pasos para estructurar un grupo focal:

- Determinar el número de grupos y sesiones que habrán de realizarse.
- Definir el tipo tentativo de personas (perfiles) que habrán de participar en la(s) sesión(es). Estos pueden ser de siete a diez personas por grupo, y de cuatro grupos por cierto tipo de población.
- Seleccionar al conductor: Este debe ser una persona entrenada en el manejo o la conducción de grupos que propicie confianza, la intervención ordenada y la interacción entre todos.
- Invitar a las personas a la sesión o las sesiones.
- Organizar la sesión o las sesiones. Cada una debe efectuarse en un lugar confortable, silencioso y aislado. Los participantes deben sentirse “a gusto”, tranquilos, despreocupados y relajados.
- Estructurar las preguntas que se van a tratar en la sesión o en las sesiones en base a mis objetivos de la investigación.
- Desarrollar una agenda dónde se señalan las actividades principales que aseguren los pequeños detalles servir café y refrescos, identificadores con el nombre de cada participante o etiquetas pegadas a la ropa.

- Se lleva a cabo cada sesión, en la que el conductor solicita opiniones, hace preguntas, administra cuestionarios, promueve la discusión de casos y el intercambio puntos de vista.
- Grabar cada sesión se grabe en audio o video para después realizar análisis de contenido y observación.
- El conductor debe tener muy en claro la información o los datos que habrán de recolectarse, así como evitar desviaciones del objetivo planteado, aunque tendrá que ser flexible y sutil para retomar la conversación cuando los participantes se desvían del tema.

Como menciona Hernández, Fernández, y Baptista (2010), al terminar cada sesión de los grupos de enfoque, se debe elaborar un reporte de sesión, el cual incluye principalmente:

- Datos Generales de los participantes: Tales como la edad, el género e información que sea útil incluir en la investigación.
- Fecha de ejecución de la sesión
- Hora de Inicio y Final de la sesión
- Desarrollo de la sesión: comprende la redacción de la sesión, el comportamiento que mantuvieron los participantes durante la sesión y la actitud que ejercieron hacia el conductor.
- Principales Conclusiones de la sesión.
- Principales observaciones
- Bitácora por Grupo Focal.

En la sistematización de las prácticas se realizaron Grupos Focales con treinta colaboradores del departamento de Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria, distribuidos en tres grupos. El criterio de diseño y conformación de los grupos fue el de reunir en cada una de las sesiones participantes con el gran de edad similar, a fin de garantizar su interacción, homogeneidad y poniendo de relieve las diferentes posiciones y experiencias.

En base a lo anteriormente mencionado, se estableció lo siguiente:

- Grupo A: Rango de Edades de 19 a 26 años. El promedio de edad de este grupo es de 24 años.
- Grupo B: Rango de Edades de 28 a 38 años. El promedio de edad de este grupo es de 33 años.
- Grupo C: Rango de Edades de 42 a 59 años. El promedio de edad de este grupo es de 52 años.

## INSTRUMENTOS

### Formato para el Levantamiento de Descriptivos de Cargo

Para el levantamiento del Manual de funciones se consideraron como tópicos principales los siguientes:

- Denominación del cargo: Título de Identificación.
- Ubicación del cargo en el organigrama.
- Propósito General del cargo: Responde a la pregunta de "Para qué lo hace".
- Funciones Principales que ejecuta el cargo.
- Funciones Secundarias que ejecuta el cargo.
- Relaciones internas y externas.
- Problemas comunes que enfrenta el cargo.
- Educación/Nivel académico que requiere el cargo.
- Estudios complementarios.
- Experiencia.
- Perfil de Competencias necesarias para desempeñar el cargo.
- Habilidades y Destrezas requeridas por el cargo.
- Riesgos a los que se expone el cargo.

El formato de levantamiento de los descriptivos de cargo utilizado es de autoría propia basado en lineamientos académicos impartidos durante la carrera, tomando en cuenta la importancia de levantar información relevante para analizar las competencias, aptitudes, perfil, contextura física y ambiente que comprende el desempeño a un cargo (**Anexo 2**). En la aplicación del instrumento se realizó una

entrevista en profundidad con el objetivo de indagar, detallar y analizar por medio de preguntas, la información más relevante de los cargos tipo. Las entrevistas tuvieron un tiempo de duración de 30 a 40 minutos aproximadamente, en donde el colaborador detallaba las funciones que se desempeñaba y su vivencia de ejecutar su cargo.

### **Guía de Tópicos para la ejecución de los Grupos de Enfoque**

La guía de tópicos empleada para la ejecución Grupos de Enfoque de la sistematización es de elaboración propia y se desarrolló tomando como base la propuesta Meyer, J. y Allen, N. (1991) (**Anexo 1**).

A fin de suavizar algún tipo de tensión con el grupo, se inició con un rapport, para luego continuar con la guía de tópicos descrita a continuación:

#### **Compromiso Afectivo**

- ¿Se sienten como “parte de la familia” en esta institución? ¿Por qué?
- ¿Sienten que pueden contribuir a la solución de problemas en la institución?
- ¿Serían muy felices si trabajaran el resto de su vida en esta institución? ¿Por qué?
- ¿Se sienten satisfechos en como los jefes del departamento los involucran en el trabajo?

#### **Compromiso de Continuo**

- ¿Sienten necesidad de continuar trabajando en la empresa? ¿Por qué?
- ¿Considerarían trabajar en otro lugar? ¿Por qué?
- ¿En su trabajo aprenden y desarrollan nuevas capacidades? ¿Cómo?
- ¿Se sienten a gusto con las herramientas existentes para realizar su trabajo? ¿Por qué?

#### **Compromiso Normativo**

- ¿Se sentirían culpables si renunciaran a esta institución? ¿Por qué?
- ¿Esta institución merece su lealtad? ¿Por qué?
- ¿Se sienten obligados en permanecer en esta institución? ¿Por qué?

- ¿Se sienten a gusto con los directivos y su manejo en la institución? ¿Por qué?
- ¿Sienten que su trabajo es valorado por su jefe y compañeros del departamento? ¿Por qué?

Con estas preguntas presentadas se describió, de acuerdo a la propuesta, de Meyer, J. y Allen, N, los tres tipos de Compromiso Organizacional:

- Compromiso Afectivo: Comprende el apego emocional y/o afinidad que tiene un individuo con respecto a los valores y filosofía de la institución a la que presta sus servicios.
- Compromiso Continuo: Se refiere al apego material que tiene un sujeto, por el tiempo, dinero o esfuerzo que ha invertido en la organización a la que trabaja.
- Compromiso Normativo: Es el sentimiento de obligación de continuar laborando en una sola institución, debido a que se sienten en deuda con esta por acogerlos o por algún gesto que han recibido que han valorado enormemente.

Finalmente se empleó una pregunta de cierre con el objetivo de obtener una retroalimentación sobre los aspectos a mejorar en la institución.

- ¿Qué debería de mejorar la institución? ¿Por qué?

## **RECURSOS**

Los recursos considerados en esta sistematización son los siguientes:

- Humanos: Para el levantamiento del Manual de Funciones se contó con la participación de 44 colaboradores de la Fundación Acción Solidaria. En el desarrollo de tres grupos focales, participaron treinta personas del departamento de Unidad de Gestión Confecciones.
- Materiales: Para las entrevistas en profundidad de levantamiento del Manual de Funciones, se utilizó una laptop, grabadora y formatos de levantamiento de descriptivos de funciones. En la ejecución de grupos focales se contó con la sala de reuniones de la institución, grabadora, guía de tópicos impresa, pluma y un cuaderno para anotaciones.
- Financieros: Se trabajó con insumos propios de la Fundación Acción Solidaria.

# **MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN**

## **ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

### **1. Definición del Eje de la Sistematización**

#### **Enfoque**

La sistematización de las prácticas maneja un enfoque cualitativo debido a que mi interés fue el de conocer las perspectivas y puntos de vista que tienen los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones con respecto al Compromiso Organizacional que domina en la institución donde laboran.

#### **Justificación de la sistematización de la experiencia**

Trabajé en la Fundación Acción Solidaria desde el mes de Mayo del 2016 hasta Febrero del 2017. Se sistematiza la experiencia porque al trabajar en selección he notado que este departamento tiene una gran incidencia en el Compromiso Organizacional.

#### **Periodo de tiempo de intervención**

Las prácticas pre profesionales tuvieron un tiempo de duración de siete meses. El levantamiento del Manual de Funciones de la Fundación Acción Solidaria, tomó alrededor de cuatro meses y medio.

#### **Elementos del contexto**

Del diagnóstico de problemática de la institución realizada en la experiencia de prácticas ejecutada en la Fundación Acción Solidaria, he determinado los siguientes elementos:

#### **De proceso**

- Inexistencia de departamento de Talento Humano.
- Inexistencia del proceso de reclutamiento y selección.
- Falta de claridad en la ejecución del proceso de selección de personal.
- Selección de personal por referidos

## **De comportamiento**

- Escasa disposición para apoyar en las actividades institucionales.
- Escaso interés por prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del área.
- Poca disposición para contribuir en actividades en pro de la institución.
- Error en la comunicación.

## **Hitos de la experiencia**

Los aspectos más relevantes desarrollados en esta experiencia han sido: Entrevistas en Profundidad para el Diagnóstico de la Problemática de la Institución y para el Levantamiento de Funciones y Descripciones de Cargo, Estructura del Proyecto, Grupos Focales y el Taller Grupal de cierre.

## **2. Identificación de los agentes involucrados en la experiencia**

### **Agentes claves**

Los agentes clave determinados en la experiencia de práctica son:

- Desarrollo Comunitario: Director de Desarrollo Comunitario, Director Regional Quito, Coordinador de Proyectos 1, Coordinador de Proyectos 2, Coordinadora Educativa, Coordinadora de Capacitación en Corte y Confección y Coordinadora del Centro de Atención a la Mujer.
- Administrativo: Presidente, Director General Adjunto, Jefe Financiero, Jefe de Desarrollo Humano y Coordinadora Administrativa.
- Unidad de Gestión Confecciones: Directora de Unidad de Gestión Confecciones, Jefe de Producción, Supervisora de Calidad, Supervisora de Corte y Supervisora de Acabados.

Cabe recalcar que en el levantamiento de los cargos colaboraron todos los empleados de la institución.

## **Ejecutores del programa**

Se consideran ejecutores del programa al Presidente, Director General Adjunto, Directora de Unidad de Gestión y Jefe de Desarrollo Humano, porque son quienes tienen la capacidad de tomar decisiones inherentes al desarrollo de esta experiencia e implementación de las conclusiones y recomendaciones fruto de la investigación.

## **Personajes encargados de la sistematización**

Srta. Gabriela Rivas Moreira, autora de la presente sistematización de las prácticas.

### **3. Recopilación y organización de la información y documentación disponible**

#### **Elementos a tomar en cuenta en la recolección de datos**

Los elementos que se tomaron en cuenta al momento de la recolección de datos fueron:

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Descriptivos desactualizados de los cargos de Director General Adjunto, Director de Desarrollo Comunitario y Jefe de Producción.

#### **Revisión de archivos**

Para el desarrollo de los instrumentos en la investigación, se consultó la siguiente información crucial:

- Memoria Social 2015.
- Manual de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personality HDS.
- Descriptivos de los cargos de Director General Adjunto, Director de Desarrollo Comunitario y Jefe de Producción.
- Dado que la institución no cuenta con una página web oficial, se consultó la página de Facebook de la Fundación Acción Solidaria.

#### **Fechas de entrega de material revisado**

Fecha de Entrega del Manual de Funciones Noviembre 2016. Fecha de Entrega del Manual de Proceso de Reclutamiento y Selección Diciembre 2016.

#### **4. Programación de aplicación de entrevistas y grupo focal a los representantes de los agentes involucrados**

##### **Muestra para la ejecución de entrevistas y grupo focal.**

Recordemos que la población total de la fundación es de 80 colaboradores. Para el diagnóstico de la problemática de la institución se tomó una muestra de 30 empleados. Para el levantamiento del Manual de Funciones, se ejecutaron entrevistas en profundidad a una muestra de 44 colaboradores de la Fundación Acción Solidaria.

Para la ejecución del grupo focal, se empleó una muestra de 30 colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.

##### **Instrumentos**

Para identificar la problemática de la institución se diseñó una guía de preguntas (**Anexo 3**), empleada en entrevistas en profundidad a treinta colaboradores. Para el levantamiento de los Descriptivos de 35 cargos tipo, se elaboró un formato de descriptivo de cargos (**Anexo 2**). Para la ejecución de dos grupos focales, se elaboró una guía de tópicos (**Anexo 1**).

Cabe recalcar que como producto de la práctica se elaboró un formato de Manual de Funciones que incluye los 35 cargos tipo (**Anexo 4**) y un formato de Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección (**Anexo 5**).

##### **Determinación de los temas a ser recogidos**

El cuestionario de preguntas (**Anexo 2**) para el levantamiento de los descriptivos de cargo se subdividió de la siguiente forma:

- A. Descripción del Puesto.
- B. Perfil del ocupante del cargo.
- C. Condiciones de Trabajo.

La guía de tópicos (**Anexo 1**) utilizada para ejecutar los grupos focales se estructuró de la siguiente forma:

- A. Introducción
- B. Compromiso Afectivo
- C. Compromiso Continuo
- D. Compromiso Normativo
- E. Conclusión

### **Determinación del equipo a cargo de las entrevistas y grupo focal**

Tanto las entrevistas como el grupo focal estuvieron a cargo de la Srta. Gabriela Rivas Moreira, autora de la presente sistematización de las prácticas.

### **Coordinación de las fechas de aplicación de las entrevistas y grupo focal**

Para el levantamiento de los descriptivos de cargo se coordinó previamente entrevistas con los encargados de los departamentos de Desarrollo Comunitario, Administrativo y Unidad de Gestión Confecciones, quienes seleccionaron al colaborador que mejor dominaba las funciones de un cargo tipo. La duración de cada entrevista fue de cuarenta y cinco minutos, a una hora.

Para la coordinación de los grupos focales en el departamento de Unidad de Gestión Confecciones, se manejó una primera reunión con el Director General Adjunto, Directora de Unidad de Gestión, Presidente y Jefe de Desarrollo Humano. Posterior a la reunión, se citaron a los participantes según la fecha escogida por la Directora de Unidad de Gestión. Se ejecutaron tres sesiones que tuvieron una duración de hora y cuarenta y cinco minutos donde se manejaron temas que permitieron determinar la dimensión de Compromiso Organizacional dominante.

### **Determinación de la fecha de entrega de los datos recopilados**

Los descriptivos de cargo levantados se presentaron para la respectiva validación de los encargados de los departamentos en los meses de Octubre y Noviembre del 2016. Los resultados del grupo focal, fueron entregados el 27 de enero de 2017.

## **ETAPA DE ANÁLISIS**

### **5. Organización y análisis de la información recabada en las entrevistas y grupo focal**

#### **Determinación de la secuencia a utilizar para integrar los datos**

Para el análisis de los descriptivos de cargo se emplearon los siguientes pasos:

- Revisión de información anterior.
- Organización de la información recogida.
- Realizar la comparación con los descriptivos de cargo Director General Adjunto, Director de Desarrollo Comunitario y Jefe de Producción que se encontraban desactualizados.
- Realizar la comparación con los descriptivos de cargos ubicados en la web.
- Corrección de la información recogida.
- Desarrollar 32 cargos tipos con la información recogida.
- Analizar la información de los descriptivos de cargo.
- Presentación de la de los descriptivos de cargos para la respectiva validación.

Para el análisis del grupo focal se realizó lo siguiente:

- Organizar la información recogida por dimensiones del Compromiso Organizacional.
- Determinar la dimensión de Compromiso Organizacional dominante.
- Realizar una síntesis de la información recogida en los grupos focales por dimensiones del Compromiso Organizacional, con el objetivo de determinar cuál es el dominante.

#### **Análisis contenido**

Se destacan los siguientes puntos como resultado del análisis de contenido en el levamiento de los descriptivos de cargo:

- Las personas relatan muchas funciones que no se cumplen.
- El proceso de socialización es inapropiado por la inexistencia del proceso de inducción.

- Algunos cargos cuentan con escasas herramientas de trabajo.
- Algunos cargos se exponen a riesgos de psicosociales, físicos y ergonómicos.

En el análisis de contenido de los grupos focales se identificó lo siguiente:

- Se ha determinado que las dimensiones del Compromiso Organizacional que prevalecen en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria son el Compromiso Afectivo y Continuo.
- El tipo de compromiso dominante de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria es el Compromiso Continuo.

### **Retroalimentación de datos a los agentes participantes de la sistematización**

La retroalimentación de datos se realizó en dos partes en esta sistematización:

- Para la retroalimentación de los descriptivos de cargo comprendió la participación de los Directores, Jefes y Coordinadores de los departamentos porque son quienes supervisan diariamente y evalúan el desempeño de su personal a cargo.
- Los resultados obtenidos de los grupos focales fueron socializados con el Presidente, Directora de la Unidad de Gestión Confecciones, y Jefe de Talento Humano debido a su cargo son aquellos responsables de generar los cambios e implementar estrategias de fortalecimiento del Compromiso Organizacional en este departamento.

### **Determinación de la fecha de entrega de los resultados**

El Manual de Funciones fue presentado el 24 Noviembre de 2016.

Los resultados del grupo focal fueron presentados el 27 de enero de 2017.

## **6. Grupo Focal**

### **Determinación de la fecha del Grupo Focal**

El primer grupo focal fue realizado el 6 de enero del 2017. El segundo grupo focal se desarrolló el 13 de enero del 2017. El tercer grupo focal fue ejecutado el 20 de enero del 2017.

### **Programación de actividades previas al Grupo Focal**

- Tres días antes de la ejecución del Grupo Focal

10:00 = Separar la sala de reuniones con la Coordinadora Administrativa de la Fundación Acción Solidaria.

11:00 – 12:00 = Confirmar la participación de los colaboradores.

- Un día antes de la ejecución del Grupo Focal

9:00 – 9:30 = Confirmar la participación de los colaboradores.

10:00 – 10:30 = Confirmar la disponibilidad de la sala de reuniones.

- Un día antes de la ejecución del Grupo Focal

15:00 = Dejar lista la sala de reuniones.

15:50 = Recibir a los participantes.

16:00 = Iniciar la sesión.

17:00 = Concluir la sesión.

## **7. Taller Grupal**

### **Programación de las actividades previas al taller grupal**

Lunes 30 de Enero

10:00 = Separar la sala de reuniones con la Coordinadora Administrativa de la Fundación Acción Solidaria.

10:10 = Separar los almuerzos con la Coordinadora Administrativa de la Fundación Acción Solidaria.

11:00 – 12:00 = Confirmar la participación del Director General Adjunto, Presidente, Directora de Unidad de Gestión y Jefe de Desarrollo Humano.

Martes 31 de Enero

9:00 = Confirmar la participación de los colaboradores.

Miércoles 1 de Febrero

12:00 = Dejar lista la sala de reuniones.

12:30 = Confirmar los almuerzos.

12:50 = Recibir a los participantes.

13:00 = Iniciar la sesión.

14:00 = Concluir la sesión.

### **Identificación de puntos a tratar en la reunión**

- Justificación de presencia de las dimensiones de Compromiso Continuo y Afectivo en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones.
- Principales aspectos de insatisfacción de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones.
- Llegar a consensos para mejorar fortalecer el Compromiso Afectivo.
- Llegar a consensos para reducir aspectos de insatisfacción de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones.

### **Organización de la sesión programática**

Miércoles 1 de Febrero

12:50 = Recibir a los participantes.

13:00 = Iniciar la sesión con los objetivos de la propuesta

13:15 = Explicación de la metodología de los grupos focales

13:30 = Retroalimentación de los resultados de los grupos focales

13:50 = Espacio para llegar a consensos.

14:00 = Concluir la sesión.

## **Determinación de las lecciones aprendidas y los acuerdos o desacuerdos sobre los "hitos" del programa**

- Involucrar a los colaboradores en la estrategia de la institución.
- Fomentar las buenas relaciones entre colaboradores.
- Distribución y Promoción de la Institución.
- Incrementar la Satisfacción del Personal.
- Fomentar la Participación Efectiva.
- Conocer al Cliente Interno.

## **ETAPA INFORMATIVA**

### **8. Redacción del informe de sistematización**

#### **Determinación de la estructura del informe**

El informe propuesto por la investigadora, consta de los siguientes elementos fundamentales (**Anexo 8**)

- Carátula
- Índice
- Antecedentes
- Objetivos
- Técnicas e Instrumentos
- Actividades Realizadas
- Conclusiones y Recomendaciones

#### **Determinación de las fechas de organización y revisión del informe**

Organización del informe: 3 al 5 de Febrero del 2017.

Presentación y revisión del informe: 9 de Febrero del 2017.

## **9. Determinación de las estrategias de fortalecimiento del Compromiso Organizacional**

### **Determinación de las fechas para realizar la socialización**

Del 10 de Febrero al 17 de Febrero.

### **Organización de la socialización**

La socialización de las estrategias inició con la Jefa de Desarrollo Humano para luego ser presentadas en una reunión con el Director General Adjunto, Presidente y Directora de Unidad de Gestión Confecciones.

### **Formulación de las Recomendaciones**

A partir de la síntesis realizada se propone lo siguiente:

- Diseñar e Implementar los procesos de Recursos Humanos.
- Ejecutar un plan de capacitación y desarrollo en aquellos colaboradores que no se ajustan al perfil de cargo.
- Incluir como beneficios del personal la alimentación.
- Establecer una política de incentivos monetarios por desempeño y por módulo de producción.
- Fortalecer el compromiso organizacional de manera general en todos los colaboradores del departamento.
- Implementar las estrategias de Endomarketing para fortalecer el Compromiso Afectivo.
- Mejorar las relaciones entre compañeros del departamento.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados de tres grupos focales tomó como fuente la información recogida del reporte de sesión (**Anexo 7**), documento requerido en la metodología de los grupos de enfoque. Anteriormente se mencionó que se realizaron tres grupos focales conformados de la siguiente forma:

- Grupo A: Rango de Edades de 19 a 26 años. El promedio de edad de este grupo es de 24 años.
- Grupo B: Rango de Edades de 28 a 38 años. El promedio de edad de este grupo es de 33 años.
- Grupo C: Rango de Edades de 42 a 59 años. El promedio de edad de este grupo es de 52 años.

Cabe recalcar que la unidad de análisis de un grupo focal es el grupo en sí, no los individuos. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010): “Algo muy importante es que en esta técnica de recolección de datos, la unidad de análisis es el grupo (lo que expresa y construye)” p. 426. A continuación se indica un estimado de la participación observada:

- **Pregunta 1: ¿Se sienten como “parte de la familia” en esta institución? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 100% de los participantes del grupo indicaron que la Institución los hace sentir cómo parte de la familia debido al trato que reciben, al ambiente laboral y al trabajo en equipo.

**GRUPO B:** El 80% de las personas que participaron de este grupo, refirieron que sienten la institución los hace sentir como parte de la familia debido a que existe compañerismo, por el ambiente agradable de trabajo y por la motivación que reciben. Sólo dos personas, esto quiere decir el 20% de los colaboradores, indicaron

que no se sienten como parte de la familia en la institución porque sus necesidades personales no son tomadas en cuenta y su relación se basa sólo en lo laboral.

**GRUPO C:** El 60% de los participantes manifestaron que la fundación les hace sentir como parte de la familia por el trato que reciben y por el ambiente de trabajo. El 40% de las personas manifestaron que su relación con la institución es sólo laboral.

- **Pregunta 2: ¿Sienten que pueden contribuir a la solución de problemas en la institución?**

**GRUPO A:** El 90% de las personas que participaron en este grupo considera que en la institución existe apertura para la escuchar sus opiniones en la búsqueda de soluciones que favorezcan a todo el equipo. Una persona no respondió a esta pregunta.

**GRUPO B:** El 80% de los participantes del grupo B comentaron que si existe la apertura para aportar en la solución de problemas en función de ayudar a sus demás compañeros del departamento. El 20% restante indicó que no están en la capacidad de formación para contribuir a la solución de problemas.

**GRUPO C:** El 60% del grupo manifestó que cuentan con los conocimientos y habilidades que por medio del diálogo lograrán contribuir en la solución de problemas de la fundación y de los demás compañeros. El 40% indicó que cuentan con conocimientos, sin embargo sus observaciones no son tomadas en cuenta.

- **Pregunta 3: ¿Serían muy felices si trabajaran el resto de su vida en esta institución? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 50% del grupo A, manifestó que se encontraría feliz trabajando el resto de su vida en la institución, sin embargo concuerdan con la opinión del otro 50% de los participantes debido a que están abiertos a nuevas oportunidades laborales para el cumplimiento de metas personales.

**GRUPO B:** El 80% de los participantes comentaron que serían muy felices si trabajaran el resto de su vida en la institución debido al buen trato y ambiente laboral. También refirieron que permanecen en la institución por la necesidad de

mantener a su familia. El 20% indicó lo contrario porque existe la falta de armonía, chisme y malos entendidos.

**GRUPO C:** El 80% de los participantes refirieron que se sentirían muy felices si trabajaran el resto de su vida en la fundación porque les gusta su trabajo y porque necesitan el dinero para mantener a su familia.

- **Pregunta 4: ¿Se sienten satisfechos en como los jefes del departamento les involucran en el trabajo?**

**GRUPO A:** El 80% del Grupo A concuerdan que se encuentran satisfechos en como los Jefes del Departamento, en este caso el de Unidad de Gestión Confecciones, los involucran en el trabajo porque sienten confianza, apoyo y la oportunidad de opinar para mejorar el trabajo.

**GRUPO B:** El 70% los participantes de este grupo manifestaron que los jefes del departamento los involucran en el trabajo porque aportan con sus conocimientos en la solución de los problemas y en la consecución de los objetivos. El 30% restante comunicó que no existe liderazgo ni una buena comunicación con los jefes del departamento.

**GRUPO C:** El 50% de los participantes del grupo considera que se sienten satisfechas en como los jefes del departamento las involucran en el trabajo, porque existe una buena comunicación entre ellos y porque toman en cuenta sus opiniones para mejorar el cumplimiento de los objetivos. El otro 50%, indicó que han sido ignoradas al manifestar su opinión y que sienten insatisfacción porque los jefes del departamento son demasiado exigentes con la producción.

- **Pregunta 5: ¿Sienten necesidad de continuar trabajando en la empresa?  
¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 100% de los participantes del grupo A manifestaron que si sientan la necesidad de seguir trabajando en la institución debido a que necesitan el dinero para mantener su hogar y para desarrollarse profesionalmente.

**GRUPO B:** Todos los participantes (100%) manifestaron que tienen la necesidad de continuar trabajando en la institución porque necesitan el ingreso salarial para mantener a su familia.

**GRUPO C:** El 90% de las participantes manifiestan que tienen la necesidad de seguir laborando en la Fundación, porque son el apoyo de su familia, y porque deben solventar muchos gastos.

- **Pregunta 6: ¿Considerarían trabajar en otro lugar? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 50% de los colaboradores comentaron que no se cambiarían que institución porque consideran que no sería correcto debido a que sienten el deseo y las ganas de seguir trabajando, de igual forma manifestaron que cuentan con la necesidad del dinero para solventar sus gastos. El 50% de los participantes ven la posibilidad de trabajar en otra organización para desarrollarse profesionalmente.

**GRUPO B:** El 100% de los participantes comentaron que considerarían seguir trabajando en esta institución porque tienen la necesidad, el deseo de seguir trabajando y porque se sienten comprometidos con las personas que trabajan en ella.

**GRUPO C:** El grupo (100%) manifestó que no considerarían trabajar en otra institución porque han invertido su tiempo y esfuerzo, porque son el pilar económico de su familia y necesitan el dinero, porque les gusta su trabajo y desean continuar y porque sienten compromiso hacia los demás colaboradores.

- **Pregunta 7: ¿En su trabajo aprenden y desarrollan nuevas capacidades? ¿Cómo?**

**GRUPO A:** El 90% del grupo considera que en la institución aprenden cada día algo nuevo y reciben la orientación necesaria de alguien experto, lo que favorece su desarrollo.

**GRUPO B:** El grupo manifestó que en la institución aprenden día a día cosas nuevas; con las correcciones y explicaciones de sus otros compañeros pueden mejorar la calidad de su trabajo.

**GRUPO C:** El 100% de las participantes comentaron que han aprendido cosas nuevas de sus compañeros quienes cuentan con la disposición para explicar y ayudar a los demás.

- **Pregunta 8: ¿Se sienten a gusto con las herramientas existentes para realizar su trabajo? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 90% de los participantes consideran que cuentan con las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo. De igual forma pueden comunicar al supervisor cuando necesitan algo.

**GRUPO B:** Cinco colaboradoras (50%), manifestaron que las maquinas que utilizan son obsoletas que retrasan la producción y perjudican la calidad de las prendas. El otro 50% de las demás colaboradores indicaron que el material para la confección es entregado a tiempo.

**GRUPO C:** El 90% de las participantes indicaron que la institución les brinda las herramientas necesarias para ejecutar su labor.

- **Pregunta 9: ¿Se sentirían culpables si renunciaran a esta institución? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 80% del grupo manifestó que no se sentirían culpables de abandonar la institución porque están abiertos al crecimiento profesional y personal en otra organización. El otro 20% refirió que se sentiría culpable porque perdería su crecimiento como persona y empleado, el respeto y apoyo que recibe por parte de la institución.

**GRUPO B:** EL 40% de los participantes manifestaron que no se sentirían culpables por renunciar a la institución porque no descartan la posibilidad de encontrar un mejor trabajo. El 70% refirió que sentirían culpabilidad porque le deben a la institución la oportunidad de trabajo y desean continuar creciendo profesionalmente.

**GRUPO C:** Siete de diez (70%) colaboradoras comentaron que no se sentirían culpables de abandonar la institución por una mejor oferta o por algún tema familiar. Las tres restantes (30%) se sentirían culpables porque se sienten felices y se esfuerzan día a día para seguir trabajando en esta Fundación.

- **Pregunta 10: ¿Esta institución merece su lealtad? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El grupo concluyó que la institución merece su lealtad porque de ella reciben apoyo, confianza y respeto.

**GRUPO B:** El 90% del grupo manifestó que la institución merece su lealtad porque es una forma de agradecer a la institución por la oportunidad que le ha brindado y por el tiempo que ha permanecido en la institución.

**GRUPO C:** Todas las participantes indicaron que la institución merece su lealtad porque es acogedora, humanitaria y porque en ella trabajan buenas personas.

- **Pregunta 11: ¿Se sienten obligados en permanecer en esta institución? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 80% de los participantes consideran que no se sienten obligados de permanecer en la institución más bien se sienten a gusto, sin embargo concuerdan con el otro 20% porque tienen la necesidad monetaria y deben continuar laborando.

**GRUPO B:** El grupo realiza una diferencia entre obligación y responsabilidad. El 100% indicó que tienen la responsabilidad de continuar en la fundación, porque necesitan mantener a su familia y por otra parte se sienten a gusto trabajando en esa institución.

**GRUPO C:** Este grupo manifestó que no se sienten obligadas a permanecer en la Fundación porque les gusta su trabajo, porque es su decisión continuar trabajando, para solventar sus gastos.

- **Pregunta 12: ¿Se sienten a gusto con los directivos y su manejo en la institución? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 80% de los participantes comentaron que si se sienten a gusto con los directores de la institución y en su manejo dentro de la institución porque de ellos se enfocan en ayudar a los más necesitados. La otra parte del grupo (20%), no se

siente a gusto porque son muy exigentes en la producción y los horarios de trabajo son extensos.

**GRUPO B:** El 90% de los colaboradores manifestaron que si se sienten a gusto con los directivos y en cómo lideran la institución porque últimamente se han dado algunos avances en el departamento y porque cuentan con la capacidad para ayudarlos a mejorar su trabajo.

**GRUPO C:** Seis de diez colaboradoras (60%) indicaron que están de acuerdo con la gestión de directivos porque han logrado que la institución se desarrolle. Sin embargo cuatro personas (40%), se sienten inconformes porque los permisos médicos y personales no son aprobados en algunas ocasiones y porque exigen demasiado al personal.

- **Pregunta 13: ¿Sienten que su trabajo es valorado por su jefe y compañeros del departamento? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** El 100% de los participantes consideran que su trabajo si es valorado por su jefe y por sus compañeros, debido a que existe compañerismo y apoyo mutuo.

**GRUPO B:** El 80% del grupo manifestó que su esfuerzo es recompensado con palabras de aliento de sus compañeros, sin embargo la otra parte (20%) considera que a veces no se dan reconocimientos porque existe envidia entre compañeros.

**GRUPO C:** El 60% de los participantes consideran que los jefes y sus compañeros valoran su esfuerzo, sin embargo existe una parte (30%) que manifiesta que existen malos entendidos entre compañeros que generan conflictos.

- **Pregunta 14: ¿Qué debería de mejorar la institución? ¿Por qué?**

**GRUPO A:** Los colaboradores manifestaron que la institución debería de ser más flexible con los permisos médicos y personales, en no extender el horario de trabajo y en respetar las vacaciones de todo el personal.

**GRUPO B:** El grupo concluye que la institución debe respetar los permisos para asistir a las citas médicas y las vacaciones del personal. De igual forma proponen

que deberían recibir el almuerzo gratis, utilidades e incentivos monetarios de forma equitativa.

**GRUPO C:** Las participantes comentaron que la institución les cubra el almuerzo debido a que perciben un sueldo básico, que les brinden incentivos monetarios equitativos y utilidades; de igual forma comentaron su inconformidad con la extensión del horario de salida y con la dificultad para acceder a sus vacaciones.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a las preguntas analizadas se interpretan los resultados de la siguiente manera, todos los grupos A, B y C refieren mayor orientación al Compromiso Continuo. El Grupo A y Grupo B se orientan a este tipo de compromiso porque concuerdan que tienen la necesidad de continuar laborando para mantener a su familia. De igual forma reconocen la institución les ha permitido aprender y desarrollar nuevas capacidades. Por su parte el Grupo C manifiesta este resultado porque están vinculados con la institución por la inversión del tiempo y esfuerzo que han brindado. Así mismo cuentan con la dificultad de su edad actual, para encontrar otras oportunidades laborales.

Por otro lado el Compromiso Normativo se refleja en mayor intensidad en los Grupos B y C debido a que experimentan la sensación de deuda hacia la Fundación y compromiso con los Directivos por haberles brindado la oportunidad de trabajar.

El Compromiso Afectivo está más presente en los Grupos A y B debido a que se ha generado un vínculo afectivo entre los miembros de estos grupos con la institución que se manifiesta en el sentimiento de sentir felicidad de permanecer en ella. Los participantes de estos grupos manifestaron que se sienten identificados con los valores de la institución, sienten orgullo de ser parte de ella y hasta reflejan la disposición para ayudar a otros, en preocuparse por los problemas de la organización.

Los Grupos A, B y sobre todo el C, manifestaron que se sienten bien trabajando en el en la Fundación, sin embargo no se sienten retribuidos.

Los Grupos B y C refieren que existen conflictos ocasionados por malos entendidos, lo que genera malas relaciones entre compañeros.

## CONCLUSIONES FINALES

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de los grupos de enfoque, se ha determinado que las dimensiones del Compromiso Organizacional que prevalecen en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria son del tipo Continuo y Normativo.
- Todos los grupos coinciden en la orientación al Compromiso Continuo, por lo que se puede llegar a la conclusión que esta dimensión es dominante en este departamento. Se refleja esta dimensión de compromiso en los Grupos A y B por la necesidad de mantener a su familia; en cambio en el Grupo C se da por la inversión de tiempo y esfuerzo que han brindado en la institución y por la dificultad de encontrar otra plaza de trabajo.
- Los participantes del Grupo B y C son quienes reflejaron mayor apego al Compromiso Normativo dado el tiempo que llevan laborando en la institución, se sienten en deuda con ella.
- En el diagnóstico de la problemática de la institución se identificaron elementos que demostraban un nivel bajo compromiso, dichos elementos están relacionados con la dimensión afectiva del compromiso organizacional, la cual se presenta con menor fuerza en el Grupo C debido a que sienten que su relación con la institución es laboral y no sienten retribución por parte de ella.
- Existe compromiso afectivo en los Grupos A y B porque sienten identificación con la filosofía y prácticas de la institución y aportan con ideas para solucionar los problemas.
- Los Grupos B y C refirieron que existen malos entendidos, conflictos y envidia entre compañeros de trabajo.
- Todos los participantes manifestaron su inconformidad con el horario extenso de trabajo, con la inflexibilidad para acceder a permisos médicos y personales y con la dificultad para adquirir sus vacaciones.

- Como parte del desarrollo de esta investigación se proponen las siguientes estrategias de Endomarketing para fortalecer el Compromiso en el departamento de Unidad de Gestión Confecciones (**Anexo 9**):
  - Involucrar a los colaboradores en la estrategia de la institución: Generar participación de los colaboradores en el desarrollo institucional.
  - Fomentar las buenas relaciones entre colaboradores mediante formación en valores: Generar un compromiso mutuo para mejorar la efectividad y los resultados de trabajo en la institución.
  - Distribución y Promoción de la Institución: Comunicar, informar y persuadir a los colaboradores a cerca de la institución en la laboran, de esta manera sabrán los principales acontecimientos de la institución.
  - Incrementar la Satisfacción del Personal: Desarrollar actividades que promuevan la satisfacción hacia la institución.
  - Fomentar la Participación Efectiva: Sensibilizar a los directivos de la institución sobre la importancia del fortalecimiento y funcionamiento del Compromiso Organizacional y facilitar la interacción e integración de los ejecutores del Plan de Endomarketing.
  - Conocer al Cliente Interno: Identificar a todos los colaboradores del departamento como base para el cumplimiento de los demás objetivos.
- De acuerdo a la información identificada por observación directa y corroborada en las entrevistas en profundidad durante la ejecución de las prácticas pre profesionales, se detallan las siguientes conclusiones generales:
  - Se ha identificado que existen personas que laboran en la institución sin contar con el título académico que requiere el perfil de cargo.
  - Existe malestar en los colaboradores sobre la remuneración que perciben.
  - Esta institución es del tipo mecanicista debido a que los procedimientos administrativos son burocráticos, existe centralización en la toma de decisiones y su estructura de mando es jerárquica y rígida basada en la autoridad.

## RECOMENDACIONES

En base a lo identificado en los grupos de enfoque, se detallan las siguientes recomendaciones específicas basadas en la Propuesta de Plan de Endomarketing **(Anexo 9)**:

- Para fortalecer el compromiso organizacional de manera general en todos los grupos se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:
  - Ubicar anuncios en las carteleras sobre los valores institucionales, misión, visión de la fundación.
  - Desarrollar boletines informativos semanales que comunique los principales acontecimientos de la institución tales como: nuevos proyectos de desarrollo comunitario, festividades, agasajos y actividades institucionales.
  - Diseñar una revista institucional mensual que incluya fotografías, entrevistas y artículos de interés para los colaboradores. En dicha revista también se incluirán los principales acontecimientos de la institución tales como: nuevos proyectos de desarrollo comunitario, festividades, agasajos y actividades institucionales.
  - Diseñar una página web que servirá como Tarjeta de Presentación de la institución tanto para los clientes internos y externos. En dicha página se debe incluir la historia, la visión, misión, los valores institucionales, el video institucional, formas de contacto, imágenes, etc.
  - Crear una Intranet donde el colaborador mediante un usuario y contraseña tendrá acceso a información de la institución: Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Análisis sobre el Clima Laboral, Manual de Funciones, Noticias de la Institución, Informes de Producción, entre otros.
  
- Se debe fortalecer la dimensión Afectiva del Grupo C porque los comportamientos laborales como la puntualidad, el alto desempeño y proactividad tienen mayor facilidad de percepción a partir de un alto nivel

de este tipo de compromiso. A continuación se describen las recomendaciones:

- Ejecutar una sesión de dos horas de duración durante dos semanas con los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones, con el objetivo de generar participación en la actualización de los objetivos de la institución, su estructura, funcionamiento, normas y políticas.
- Ejecutar una sesión de dos horas de duración durante dos semanas con los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones, con el objetivo de ejecutar una presentación y explicación las matrices estratégicas de la institución. En dicha reunión se proyectará el video institucional.
- Ubicar en la institución un Buzón de Sugerencias en la que se pueda depositar las propuestas de cambio de los colaboradores. Esta información será impulsada y procesada semanalmente por la Jefa de Talento Humano y Directora de Unidad de Gestión, para generar repercusiones positivas en el departamento.
- Coordinar una reunión semanal de dos horas de duración, en donde participen los colaboradores y los mandos superiores para dialogar en cuanto a los procesos de producción y calidad. De esta manera se retroalimentará de algún evento o situación, se escuchan las sugerencias, las necesidades personales y en cuanto a labores tratar de mejorar la calidad del ambiente laboral.

Para mejorar las relaciones entre compañeros que fueron manifestadas por los Grupos B y C se proponen las siguientes recomendaciones:

- Ejecutar un taller de comunicación y trabajo en equipo que tendrá una duración de seis horas laborales.
- Ejecutar un taller de Técnicas de Interacción para la mejorar de la convivencia y comunicación. Dicho taller tendrá una duración de ocho horas laborales.
- Realizar actividades recreacionales, espacios de integración, festividades y celebraciones de cumpleaños entre otras, en

instalaciones fuera del área de trabajo en donde todos puedan compartir, disfrutar, fortalecer relaciones y compañerismo. Dichos eventos deben ser cubiertos en su totalidad por la institución.

Para asegurar el éxito de la ejecución del Plan de Endomarketing en la Unidad de Gestión Confecciones se deberían homologar las siguientes prácticas que a nivel internacional tienen vigencia:

- Romper el paradigma existente, de que el Endomarketing es lo mismo que comunicación interna porque el Endomarketing presupone un conjunto mayor de actividades.
- Trabajar en una estructura organizacional de tipo orgánica en donde se promueva una comunicación lateral significativa y descentralización de la toma de decisiones. Debido a que en ocasiones la estructura mecanicista y políticas de una organización restringen la capacidad de los empleados para implementar este tipo de plan de manera eficaz.
- Proyectar sus logros internos como fortalezas de la organización, como parte del manejo de la imagen y el valor percibido, asegurándose la confianza de los consumidores que pueden ver que, si una empresa demuestra que sus valores son consecuentes con sus acciones, esto redundará en la calidad de lo que ofrecen.
- Los altos directivos deben estar comprometidos por completo con las estrategias del Plan de Endomarketing. Es ingenuo esperar que los empleados estén comprometidos cuando los altos directivos no lo están.
- Los programas de compensación de los empleados deben vincularse con la implementación de la estrategia de Endomarketing.
- La Fundación Acción Solidaria debe caracterizarse por propiciar una comunicación abierta e interactiva entre todos sus colaboradores, sin importar su nivel o jerarquía, para que sus funciones estén alineadas al compromiso que tienen los altos directivos en cumplir las estrategias del Endomarketing.
- Aplicar empoderamiento como parte del enfoque interno del marketing, puede experimentar empleados más motivados, satisfechos y

comprometidos, así como una mejor satisfacción del cliente y del desempeño de la institución.

Recordemos que este proceso ha tenido dos momentos: la realización de las prácticas en la Fundación Acción Solidaria y posteriormente, la sistematización de las mismas. Dentro de este ejercicio se detallan las siguientes recomendaciones generales:

- Activar los descriptivos de cargo tanto para el proceso de reclutamiento y selección como en el proceso de evaluación de desempeño porque los perfiles de cargo son cruciales no solo para la regulación de las funciones de los colaboradores existentes en la institución, sino también para la contratación de nuevo personal colaboradores y para ser incorporados en el proceso de evaluación de desempeño.
- Es necesario que el departamento de desarrollo humano ejecute un plan de capacitación y desarrollo en aquellos colaboradores que no se ajustan al perfil de cargo. Esto contribuirá a mejorar la productividad y desempeño de este personal.
- Invertir e incentivar las capacitaciones en el departamento de Unidad de Gestión Confecciones con el objetivo que los colaboradores desarrollen habilidades que promuevan la calidad de las prendas y agiliten los procesos de producción.
- Ejecutar un análisis de valoración de cargos anual y verificar el sueldo de cada cargo según el mercado y el desempeño de las funciones, para mejorar la calidad en cuanto a los pagos.
- Dado que la Fundación no adquiere utilidades, es recomendable que se plantee una Política de incentivos monetarios por desempeño y por módulo de producción.
- De acuerdo con lo recogido en los grupos de enfoque, se propone que la institución brinde el servicio de almuerzo gratuito, ya que existe malestar al momento de ser descontado vía rol.

## REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2013). Fidelización de Clientes y Motivación de Empleados: 8 Puntos en Común. *Gestión*. 38 - 39. Recuperado de: <http://gestion.com.do/pdf/021/021-fidelizacion-motivacion.pdf>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2010). *Comportamiento Organizacional: En Búsqueda del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Chiclayo, Perú: USAT - Escuela de Economía.
- Arciniega, L. (2010). Ponte la Camiseta, Compromiso Organizacional en México. *Dirección Estratégica*. 2-4.
- Böhrt, R., Solares, L., y Romero, C. (2014). Evolución del Contrato Psicológico y El Compromiso Organizacional con la Edad y la Antigüedad. *Universidad Católica Boliviana San Pablo*. 12(1), 37 - 40. Recuperado de: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=461545457001](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461545457001)
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*. 28, 91. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39915685007>
- Deloitte University Press (2016). *La Nueva Organización: Un diseño diferente. Tendencias Globales en Capital Humano 2016*. 1, 6. Recuperado de: <https://dupress.deloitte.com/>
- Domínguez, L., Ramírez, Á., y García, A. (2013). El Clima Laboral como un elemento del Compromiso Organizacional. *Revista Nacional de Administración*. 4(1), 61 - 62. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>

- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hamui-Sutton, A., y Varela-Ruiz, M. (2012). La Técnica de Grupos Focales. *Metodología de Investigación en Educación Médica*. 2(1), 56-60. Recuperado de: [www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n5/v2n5a9.pdf](http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n5/v2n5a9.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Maldonado-Radillo, S., Guillén, A., y Carranza, R. (2011). El Compromiso Organizacional del personal administrativo en una Universidad Pública. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 4(4). Recuperado de: [www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n4-2011/RIAF-V4N4-2011-9.pdf](http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n4-2011/RIAF-V4N4-2011-9.pdf)
- Maldonado-Radillo, S., Ramírez, M., García, B., y Venegas, A. (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. *Conciencia Tecnológica*. 47, (13). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4749342.pdf>
- Mendoza, J., Hernández, M., y Tabernero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. 17(1), 111 - 113. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/280/28022755010.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/280/28022755010.pdf)
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). *Tres componentes, Conceptualización del Compromiso Organizacional*. *Human Resource Management Review*, (pp. 61-98).
- Prats, A. (2013). La Importancia de la Comunicación en el Marketing Interno. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. 45, 245. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a22.pdf>
- RAE (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=QnORdT8>
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: Estrategias de Relación con el Cliente Interno*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Robbins, S. P. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F: Mc Graw Hill.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: Una Técnica Útil dentro del Campo Antropofísico. Escuela Nacional de Antropología e Historia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

Ruiz de Alba, J. L. (2013). El Compromiso Organizacional un valor personal y empresarial en el Marketing Interno. *Estudios Empresariales*, 1(74). Recuperado de: <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>

Ruizalba, J., Navarro, F., y Jiménez, S. (2013). Gamificación como Estrategia de Marketing Interno. *Intangible Capital*, 9(4), 1116. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/549/54929516008.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/549/54929516008.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### GUÍA DE TÓPICOS PARA LA EJECUCIÓN DE GRUPO FOCAL

**Fecha:**

**Hora de Inicio:**

**Hora de Terminación:**

**Objetivo:** Identificar las dimensiones de Compromiso Organizacional en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones.

**Grupo:**

**Número de Personas:**

#### **Compromiso Afectivo**

- ¿Se sienten como “parte de la familia” en esta institución? ¿Por qué?
- ¿Sienten que pueden contribuir a la solución de problemas en la institución?
- ¿Serían muy felices si trabajaran el resto de su vida en esta institución? ¿Por qué?
- ¿Se sienten satisfechos en como los jefes del departamento los involucran en el trabajo?

#### **Compromiso de Continuo**

- ¿Sienten necesidad de continuar trabajando en la empresa? ¿Por qué?
- ¿Considerarían trabajar en otro lugar? ¿Por qué?
- ¿En su trabajo aprenden y desarrollan nuevas capacidades? ¿Cómo?
- ¿Se sienten a gusto con las herramientas existentes para realizar su trabajo? ¿Por qué?

## **Compromiso Normativo**

- ¿Se sentirían culpables si renunciaran a esta institución? ¿Por qué?
- ¿Esta institución merece su lealtad? ¿Por qué?
- ¿Se sienten obligados en permanecer en esta institución? ¿Por qué?
- ¿Se sienten a gusto con los directivos y su manejo en la institución? ¿Por qué?
- ¿Sienten que su trabajo es valorado por su jefe y compañeros del departamento? ¿Por qué?

## **De cierre**

- ¿Qué debería de mejorar la institución? ¿Por qué?

## ANEXO 2

### FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE CARGO			
<b>A. Datos de indentificación</b>			
Nombre del cargo:			
Área / Departamento:			
Nº de ocupantes del cargo:			
Reporta a:			
Supervisa a:			
Horario de trabajo:	FIJO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>	
Ciudad:			
Fecha de actualización:			
<b>B. Ubicación del cargo en el organigrama</b>			
<b>C. Misión del Cargo/ Descripción General del cargo/ Responde a la pregunta de "Para qué lo hace"</b>			
<b>D. Responsabilidades Básicas (se puede obtener a través del indicador de gestión)</b>			
Página 1			
<b>E. Descripciones específicas del cargo</b>			
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?	Duración de la tarea
			Primaria
			Semanal
			Secundaria
			Mensual
			Trimestral
			Terceriaria
			Anual
Eventual			
<b>F. Relaciones internas y externas</b>			
Internas	Finalidad	Externas	Finalidad

<b>G. Problemas comunes que enfrenta el cargo</b>					
<b>H. Educación / Nivel académico que requiere el cargo</b>					
Bachiller	<input type="checkbox"/>				
Técnico	<input type="checkbox"/>	Área de Conocimiento:			
Superior	<input type="checkbox"/>	Área de Conocimiento:			
Postgrado	<input type="checkbox"/>	Área de Conocimiento:			
<b>I. Estudios complementarios</b>					
<b>J. Experiencia</b>					
No requiere experiencia	<input type="checkbox"/>				
Experiencia en cargos similares	<input type="checkbox"/>	6 meses a 1 año	<input type="checkbox"/>		
		2 años a 3 años	<input type="checkbox"/>		
Experiencia en el mismo cargo	<input type="checkbox"/>	4 años a 5 años	<input type="checkbox"/>		
		5 años en adelante	<input type="checkbox"/>		
<b>K. Perfil de Competencias</b>					
<h1>Página 2</h1>					
<b>L. Habilidades y Destrezas requeridas por el cargo</b>					
<b>Intelectuales</b>			<b>Físicas</b>		
Habilidad numérica	<input type="checkbox"/>			Complejión	<input type="checkbox"/>
Habilidad verbal	<input type="checkbox"/>				
Razonamiento	<input type="checkbox"/>				
Análisis y síntesis	<input type="checkbox"/>			Coordinación viso-motora	<input type="checkbox"/>
Inducción/Deducción	<input type="checkbox"/>				
Orientación Espacial	<input type="checkbox"/>				
<b>M. Riesgos</b>					
<b>Físicos</b>	<b>Ergonómicos</b>	<b>Químicos</b>	<b>Biológicos</b>	<b>Psicosociales</b>	<b>Mecánicos</b>
Iluminación	Uso continuo de un ordenador	Toxicidad aguda	Virus	Estrés	Escaso mantenimiento preventivo
Ventilación	Manipulación manual de cargas	Toxicidad crónica	Bacterias	Depresión	Escaso mantenimiento correctivo
Espacio	Tareas repetitivas	Toxicidad estrínseca	Hongos		Ansiedad
Ruidos	Posturas forzadas	Inflamabilidad		Parásitos	Fatiga mental
Olores	Ritmos variados de trabajo	Reactividad	Plagas	Mal humor	Escasos elementos de protección personal
Temperatura	Límites de peso				
Humedad	Movimiento repetitivo				

## ANEXO 3

### GUÍA DE PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

1. ¿Qué tiempo lleva laborando en la institución?
2. ¿Cómo se siente usted laborando en esta institución? ¿Por qué?
3. ¿Qué es lo que le agrada de la institución? ¿Por qué?
4. ¿Conoce usted las funciones que desempeña en su cargo?
5. ¿Qué dificultades se le han presentado al momento de ejecutar sus funciones?
6. ¿Existe trabajo en equipo en la institución y en su departamento? ¿Por qué?
7. ¿Qué canales de comunicación se manejan en la institución?
8. ¿Está usted informado sobre los acontecimientos, proyectos o cambios que se realizan en la institución?
9. ¿Existen espacios en dónde los jefes o supervisores comunican a su personal sobre los objetivos y resultados del trabajo?
10. ¿Qué se debería de mejorar en la institución?

**ANEXO 4**  
**FORMATO DE MANUAL DE FUNCIONES**



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE  
CARGOS**

Gabriela Rivas	Desarrollo Humano	Presidencia
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
OBJETIVO.....	3
ALCANCE.....	3
DESCRIPCIÓN.....	3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	4
DESCRIPTIVOS DE CARGOS ADMINISTRATIVO.....	5
DESCRIPTIVOS DE CARGOS DESARROLLO COMUNITARIO.....	69
DESCRIPTIVOS DE CARGOS UNIDAD DE GESTIÓN CONFECCIONES.....	118

*"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN BENÉFICA ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida*

## **INTRODUCCIÓN**

El Manual de Descripción de Cargos es una herramienta que permite establecer perfiles, funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos que se deben cumplir en los diferentes cargos, dentro de una institución.

Permite al empleador evaluar o mantener constantemente una relación directa con la eficiencia en el desempeño y desenvolvimiento del puesto, pero además servirá como un motivador que impulsa la superación constante y la satisfacción después del logro de los objetivos fijados.

## **OBJETIVO**

Este manual ha sido elaborado con el fin de contribuir al desarrollo de la misión y visión de la institución, por medio de la definición de los perfiles por competencia que logre la eficiencia en la gestión.

## **ALCANCE**

El documento original es responsabilidad del departamento de Desarrollo Humano y sus subdivisiones serán entregadas al representante de los departamentos de Desarrollo Comunitario, Administrativo y Unidad de Gestión Confecciones, que contienen únicamente las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del departamento correspondiente.

## **DESCRIPCIÓN**

La información contenida en este manual ha sido producida en función de las necesidades de todo el personal y consecuente con la estructura organizacional y cargos. Su correspondencia con la realidad, permanencia y actualización, es tarea de los representantes de los departamentos, así como también de su vigencia. Ante cualquier actualización o cambio es importante informar y justificar al departamento de Desarrollo Humano.

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN BENÉFICA ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida

Fundación  
**Acción Solidaria**



## **DESCRIPTIVOS DE CARGO (UNIDAD DE GESTIÓN CONFECCIONES)**

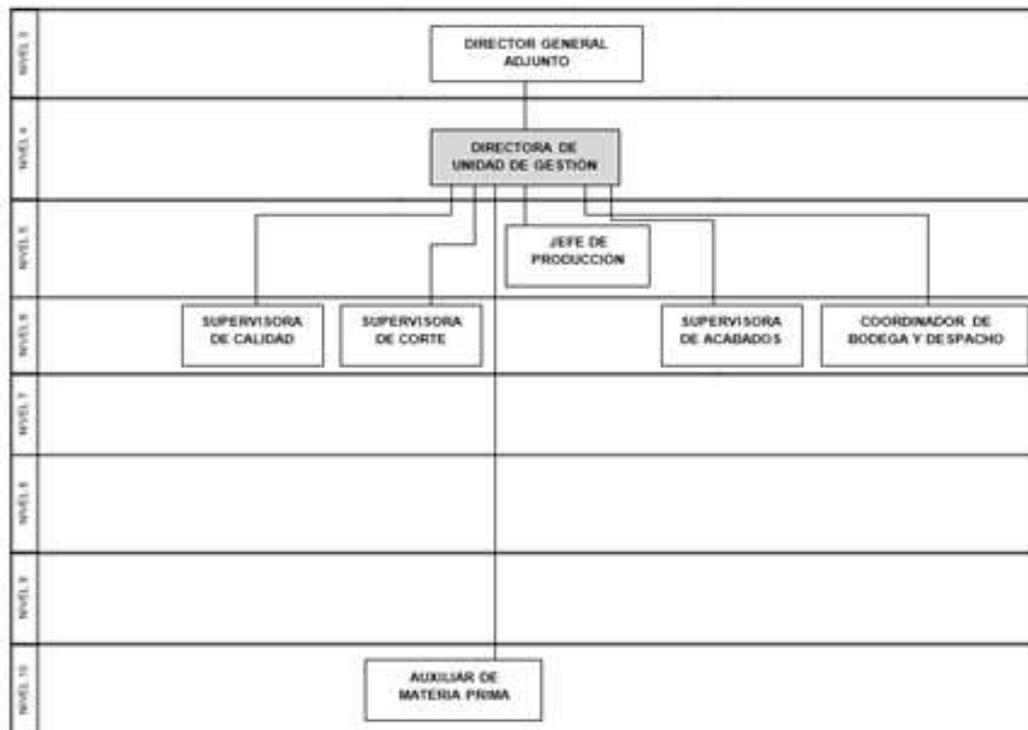
Gabriela Rivas	Representante del Departamento	Presidencia
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO	Directora de Unidad de Gestión Confecciones
AREA/DEPARTAMENTO	Administrativo
REPORTA A	Director General Adjunto
SUPERVISA A	Jefe de Producción, Supervisora de Corte, Supervisora de Acabados, Supervisora de Calidad, Coordinador de Bodega y Despacho y Auxiliar de Materia Prima
HORARIO DE TRABAJO	Fijo
CIUDAD	Guayaquil

## 2. UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



## 3. OBJETIVO DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente la operación de producción, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos y el desarrollo de productos para generar satisfacción al cliente.

#### 4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Mantener una relación comercial e interpersonal con el cliente Almacenes Deprati.
- Realizar investigaciones de mercado a fin de generar innovación en la compra de materia prima e insumos.
- Manejar negociaciones y alianzas con proveedores.
- Coordinar el desarrollo de nuevos productos en conjunto con la Supervisora de Calidad.
- Mantener relación con compradoras y diseñadoras de la empresa cliente a fin de obtener aprobación de la materia prima, insumos y muestras.
- Coordinar y controlar la programación de abastecimiento de pedidos de materia prima e insumos.
- Realizar diariamente seguimiento a los proveedores de materia prima e insumos.
- Asegurar el pago a los proveedores de materia prima e insumos.
- Controlar la utilización de materia prima vs ventas.
- Generar mensualmente informes al departamento de contabilidad sobre materia prima comprada y vendida.
- Administrar el personal a cargo.
- Mantener semanalmente reuniones con el Jefe de Producción y líderes de confecciones a fin de conocer el avance de la planificación mensual de producción, comportamiento y eficiencia de los módulos.
- Realizar eventualmente el proceso de reclutamiento y selección del personal del área.
- Velar por el bienestar y necesidades del personal.
- Manejar permisos, inventivos, bonos mensuales, horas suplementarias y extraordinarias del personal.

#### 5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	El cargo mantiene relaciones continuas con Contabilidad, Administrativo, Dirección Ejecutiva y Desarrollo Humano, a fin de solicitar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.
EXTERNAS	El cargo mantiene relaciones frecuentes con Proveedores y Cliente Externo, a fin de solicitar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

#### 6. PROBLEMAS COMUNES QUE ENFRENTA EL CARGO

- 6.1 Retrasos en la entrega de materia prima por parte de los proveedores.
- 6.2 Materia prima con fallas.
- 6.3 Mercado reducido de botones y accesorios para la confección de prendas.
- 6.4 Escasa mano de obra calificada.
- 6.5 Escasas Herramientas de Trabajo: Cámara fotográfica asignada.
- 6.6 Escasos Elementos de Protección Personal: Caso para realizar visitas a proveedores de materia prima.

## 7. PERFIL DEL CARGO

FORMACION ACADEMICA	Titulado en Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.
EXPERIENCIA	En cargos similares de 2 a 3 años.
HABILIDADES INTELECTUALES	Habilidad Numérica, Habilidad Verbal, Razonamiento, Análisis y Síntesis, Inducción/Deducción, Orientación Espacial.
HABILIDADES FISICAS	Compleción.

## 8. PERFIL DE COMPETENCIAS

Planificación y Organización  
 Creatividad e Innovación  
 Proactividad  
 Orientación al Servicio del Cliente Interno y Externo  
 Liderazgo

## 9. OTROS REQUERIMIENTOS

IDIOMAS	N/A
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Utilitarios de Office Intermedio. Proceso de Industria Textil, Seguridad y Salud Ocupacional.

## 10. RIEGOS

FISICOS	Escasa Iluminación, Escasa Ventilación, Ruidos, Bajas Temperaturas y Humedad
ERGONÓMICOS	Ritmos Variados de Trabajo
QUÍMICOS	N/A
BIOLOGICOS	Virus y Bacterias
PSICOSOCIALES	Estrés, Ansiedad, Fatiga Mental, Mal Humor
MECANICOS	Escasas Herramientas de Trabajo, Escasos Elementos de Protección Personal.

**11. REVISIONES DEL DESCRIPTIVO**

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## ANEXO 5

# FORMATO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Gabriela Rivas	Desarrollo Humano	Presidencia
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
OBJETIVO.....	3
1. PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	4
1.1. Políticas para el requerimiento de personal.....	4
1.2. Políticas de reclutamiento.....	4
1.3. Políticas de selección .....	6
1.4. Políticas para la entrevista preliminar .....	7
1.5. Políticas para la aplicación de pruebas a los aspirantes.....	8
2. FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ...	11

## **INTRODUCCIÓN**

La selección tiene como objetivo el de reclutar y elegir el personal idóneo de acuerdo a un perfil definido para un cargo específico dentro de la institución; así mismo recaba la información necesaria que acredite el profesionalismo, formación académica y calidad humana del candidato.

El presente Manual se ha elaborado con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos de reclutamiento y selección, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal en la ejecución eficaz de este proceso.

Dicho manual, deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, con objeto de mantenerlo actualizado.

## **OBJETIVO**

Establecer los mecanismos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, garantizando y brindando condiciones de transparencia y equidad a los aspirantes, en base al perfil de cargo requerido por el Solicitante.

*"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN BENÉFICA ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida*

## **1. PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **1.1. Políticas para el requerimiento de personal**

El Jefe de Desarrollo Humano realizará la recepción de los requerimientos de personal de los diferentes departamentos de la institución (incremento de plantilla o para cubrir vacantes), a fin de iniciar el proceso de selección.

Los requerimientos podrán ser de tres tipos:

1. Por reemplazo definitivo originado por una renuncia, cambio, traslado o ascenso del ocupante del cargo.
2. Por creación de cargo nuevo.
3. Por reemplazo temporal, los cuales se darán solo por: maternidad, ausencia mayor a 30 días.

Los requerimientos de personal se realizarán vía correo electrónico para los casos de reemplazo temporal por licencia materna o enfermedad y para reemplazos definitivos de una vacante ya existente.

El Jefe de Desarrollo Humano realizará una evaluación previa conjuntamente con el encargado del Departamento o solicitante, antes de la aprobación.

Los incrementos de plantilla o vacantes deben ser aprobados por el Presidente.

### **1.2. Políticas de Reclutamiento**

Se considerará en primera instancia para todo proceso de reclutamiento, la fuente interna de la institución; es decir el personal de plantilla de la organización siempre y cuando el perfil del cargo lo requiera, caso contrario será reclutamiento externo.

En caso de no existir candidatos en la fuente interna de la institución o que se requiera de un perfil profesional específico, se recurrirá a la fuente externa, evaluando el perfil, costo en el mercado, presupuesto de la institución para el cargo y el tiempo que conlleva todo el proceso hasta el ingreso del empleado.

Los empleados que apliquen al reclutamiento interno deberán cumplir con los requisitos requeridos para el cargo que apliquen y deberán someterse a un proceso normal de selección que incluirá entrevistas, toma de pruebas, etc.

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN BENÉFICA ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida

## ANEXO 6

### ANÁLISIS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA INSTITUCIÓN

El promedio de tiempo de labores de los treinta colaboradores es de 6 años. A los colaboradores les agrada la gente, la armonía y promoción de valores católicos. De igual forma refirieron su agrado hacia su trabajo.

Se identificó que no existe un departamento de Talento Humano y por lo tanto no se ha estructurado el proceso de reclutamiento y selección, es por esto que la dinámica consistía en la selección de personal por referidos de los colaboradores de la institución. Por tal razón el personal de producción y administrativo presentaban errores en la ejecución de las tareas, tareas duplicadas, retrasos en el cumplimiento de objetivos, sobrecarga de trabajo y escaso personal de back – up que cubra a un colaborador cuando se lo requiere.

El personal de Desarrollo Comunitario y los Portereros comunicaron su malestar con su horario de trabajo rotativo. Los colaboradores entrevistados comunicaron que el personal de Unidad de Gestión Confecciones no tiene la disposición para participar, apoyar y contribuir en actividades en pro de la institución cómo es el caso del Bingo Solidario que se realiza anualmente para recolectar fondos para la institución, debido a que por mucho tiempo ha sido un departamento aislado de los demás.

Los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones indicaron que algunas personas tienen escaso interés por prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del departamento, debido a que tienen conflictos por incumplir con las promesas tanto personales como profesionales hacia los supervisores y compañeros de trabajo.

El correo electrónico y el teléfono son los canales más utilizados en la institución para mantenerse comunicados entre departamentos. Los directores de los departamentos mantienen reuniones mensuales a fin de comunicar novedades y resolver problemas. El departamento de Desarrollo Comunitario es el único departamento que se mantiene comunicado de los nuevos proyectos que se

pretenden ejecutar en la institución y mantiene reuniones semanales con su director a fin de controlar la ejecución de los proyectos.

La institución debería de cambiar la burocracia en los procedimientos administrativos; facilitar los recursos humanos, tecnológicos y materiales que son necesarios para en la ejecución del trabajo de sus colaboradores. Y por último que mejoren la remuneración personal que no es suficiente para solventar sus gastos y no corresponde a las responsabilidades y funciones desempeñadas.

## **ANEXO 7**

### **REPORTES DE LAS SESIONES DE LOS GRUPOS FOCALES**

#### **REPORTE DE LA SESIÓN GRUPO A**

- Datos Generales de los participantes: Rango de Edades de 19 de 26 años. El promedio de edad de este grupo es de 24 años.
- Número de Participantes: Asistieron tres hombres y siete mujeres.
- Fecha de ejecución de la sesión: 6 de enero del 2017
- Hora de inicio de la sesión: 16:15
- Hora de finalización de la sesión: 17:30
- Desarrollo de la sesión:

La sesión fue realizada en la sala de reuniones de la Fundación Acción Solidaria, ubicada en la segunda planta de la institución. Tuvo diez minutos de retraso debido a que los participantes se tomaron su tiempo para llegar. Una vez el grupo completo inició con el rapport correspondiente, consultando cómo les fue en el día y cuáles han sido los últimos cambios que se han dado en el departamento. El ambiente era tranquilo y existía mucha atención por parte de los participantes. Se indicó que su participación sería totalmente anónima por lo que accedieron a ser grabados. A las 16:30 se dio inicio a las preguntas.

Una participante de veinte y dos años, evitó responder a la pregunta 2. Con la pregunta 3, una parte de los presentes respondían a la defensiva y defendían su opinión que era contraria a los demás. En la pregunta 4, una participante de veinte y cinco años, manifestó a viva voz su descontento hacia los jefes del departamento. Al consultar la interrogante 11, los participantes intercambiaron opiniones entre sí, que en su mayoría coincidían. La pregunta 14 fue de gran acogida en este grupo, por lo que las respuestas detectadas eran similares.

## REPORTE DE LA SESIÓN GRUPO B

- Datos Generales de los participantes: Rango de Edades de 28 a 38 años. El promedio de edad de este grupo es de 33 años.
- Número de Participantes: Asistieron dos hombres y ocho mujeres.
- Fecha de ejecución de la sesión: 13 de enero del 2017
- Hora de inicio de la sesión: 16:08
- Hora de finalización de la sesión: 17:19
- Desarrollo de la sesión:

La sesión fue realizada en la sala de reuniones de la Fundación Acción Solidaria, ubicada en la segunda planta de la institución. Una vez el grupo completo inicié con el rapport correspondiente. El ambiente era un poco tenso, sin embargo cuando se indicó que su participación sería totalmente anónima, los participantes se tranquilizaron. La sesión dio inicio a las 16:08. Una joven de 28 años respondió negativamente y expresó sus razones con voz fuerte a las preguntas 1, 4, 8, 11 y 12. Su amiga de la misma edad, quien estaba a su lado, tomó esa actitud en las preguntas 1, 2, 3, 4 y 7. Los demás participantes respondieron pausadamente a cada pregunta.

## REPORTE DE LA SESIÓN GRUPO C

- Datos Generales de los participantes: Rango de Edades de 42 a 59 años. El promedio de edad de este grupo es de 52 años.
- Número de Participantes: Asistieron diez mujeres.
- Fecha de ejecución de la sesión: 20 de enero del 2017.
- Hora de inicio de la sesión: 16:20
- Hora de finalización de la sesión: 17:50
- Desarrollo de la sesión:

La sesión fue realizada en la sala de reuniones de la Fundación Acción Solidaria, ubicada en la segunda planta de la institución. Tuvo veinte minutos de retraso debido a que se encontraban homenajando a una compañera por su cumpleaños. Como hice en sesiones anteriores, inicié con el rapport correspondiente, en este caso sobre el homenaje a Yajaira Férez quien desempeña el cargo de Supervisora de Calidad. El ambiente era tranquilo y agradable por parte de las participantes por lo que todas accedieron en que sus respuestas sean grabadas. A las 16:20 se dio inicio a la ejecución de las preguntas. Tres participantes respondieron negativamente a la pregunta 4. Una mujer de 59 años no accedió a responder.

## ANEXO 8

# FORMATO DE INFORME DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE PRÁCTICAS



## INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Gabriela Rivas	Desarrollo Humano	Director General Adjunto
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida.

## INDICE

1. Antecedentes.....	3
2. Objetivos.....	4
3. Metodología.....	5
4. Actividades Cumplidas.....	5
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	7

## INFORME FINAL PARA LA INSTITUCIÓN

Para: Ing. Francisco García Garaicoa / Director General Adjunto

De: Gabriela Denisse Rivas Moreira / Practicante de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Asunto: Informe final de la Sistematización de las Prácticas "Propuesta de Endomarketing como estrategia para el fortalecimiento del Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria"

Fecha: 9 de Febrero del 2017.

### 1. Antecedentes

Realicé el proyecto denominado "IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LA FUNDACION BENEFICA ACCION SOLIDARIA", luego de la observación realizada e información obtenida con el apoyo del Ing. Francisco García, Supervisor de mi proyecto. En dicha institución se requirió implementar este proceso de reclutamiento y selección de su personal, debido a que no contaban con un Manual de Funciones para sus cargos tipo y sus fuentes de reclutamiento eran limitadas. Se presentan errores en la ejecución del proceso debido a falta de definiciones, orden y organización de las áreas en los requerimientos de personal.

Con el objetivo de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección es importante iniciar por el diseño de un manual de funciones. Para ejecutar lo anteriormente mencionado, se empleó la metodología cualitativa por medio de la aplicación de entrevistas en profundidad a directivos, colaboradores administrativos y operativos para el levantamiento de perfiles de 35 cargos. Dicho proyecto servirá para dar una solución organizacional que permita proponer cambios que ayuden a la consecución de las metas y objetivos en relación con los nuevos procesos de recursos humanos que fomenten la proactividad de cada área que conforma la empresa.

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN BENÉFICA ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida

Para identificar las dimensiones y el compromiso organizacional dominante en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria, se aplicó una guía de tópicos utilizando la técnica de Grupos de Enfoque, guía de elaboración propia tomando como base la propuesta de Meyer, J. y Allen, N. (1991) (Anexo 1). De esta manera, fruto del análisis de la técnica descrita y de la intervención previa en el desarrollo del proceso de selección, se contribuye a través de estrategias basadas en Endomarketing como pilar fundamental para el fortalecimiento del Compromiso Organizacional.

## 2. Objetivos

### Objetivo General

Caracterizar el compromiso organizacional en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.

### Objetivos Específicos

- Identificar que dimensiones del compromiso organizacional prevalecen en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.
- Identificar el tipo de compromiso dominante de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.
- Proponer estrategias que generen compromiso organizacional en la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria a través del Endomarketing.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Metodología Cualitativa**

En este proyecto se empleó la metodología cualitativa con el objetivo obtener la información necesaria por parte de los involucrados para ejecutar el proyecto.

#### **Grupos de Enfoque**

Se ejecutaron grupos de enfoque con treinta colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones.

#### **Grupo objetivo**

Los grupos objetivos fueron los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.

#### **Espacio Geográfico / Localización**

Camilo Nevárez y Agustín Freire

#### **Variables a investigar**

- Dimensiones del Compromiso Organizacional
- Compromiso Organizacional dominante

#### **Procedimiento**

Diseño, ejecución de grupos de enfoque y análisis de la información obtenida.

### **4. Actividades cumplidas**

- Elección del tema de proyecto "Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección en la Fundación Benéfica Acción Solidaria", fue producto de la observación e información recibida en la Fundación Benéfica Acción Solidaria.
- Elaboración del Plan de Acción y el Diagrama de Gantt, para organizar la ejecución del proyecto.
- Reuniones con el Ing. Francisco García, Supervisor del proyecto a fin de obtener un análisis y diseño de las opciones para elaborar el Arbol de problemas y los objetivos del proyecto empresarial.

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN BENÉFICA ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida

- Presentación de la propuesta actualizada al Ing. Francisco García, a fin de obtener aprobación.
- Diseño de un formato para levantamiento de descriptivos de cargo.
- Coordinación de entrevistas en profundidad desde el 14 de julio hasta el 23 de agosto del 2016 con los encargados de cada departamento. Los encargados fueron quienes seleccionaron los participantes a las entrevistas y al colaborador que mejor comprendía el cargo.
- Aplicación de las entrevistas en profundidad para el levantamiento de los descriptivos de cargo. (Desde el 18 de Julio de 2016 al 12 de Septiembre de 2016).
- Diseño de un formato de presentación de Descriptivos de Cargo.
- Sistematización de la información obtenida en las entrevistas.
- Coordinación de Entrevistas para la Validación de Descriptivos de Cargo con los Directores y Coordinadores de los departamentos. (Desde el 29 de Septiembre al 14 de Octubre de 2016).
- Ejecución de entrevistas de Validación de dichos Descriptivos. (Desde el 17 de Octubre de 2016 al 18 de Noviembre de 2016).
- Presentación y entrega del Manual de Funciones a la Jefa de Talento Humano (30 de Noviembre de 2016).
- Estructuración del Manual de procedimientos de Reclutamiento y Selección.
- Presentación y entrega del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección a la Jefa de Talento Humano. (23 de Enero del 2017).
- Elaboración del Informe Final del Proyecto.
- Presentación del Informe Final al Ing. Francisco García Garaicoa (13 de Febrero del 2017).
- Desarrollo del Primer Grupo de Enfoque (6 de enero del 2017).
- Desarrollo del Segundo Grupo de Enfoque (13 de enero del 2017).
- Desarrollo del Tercer Grupo de Enfoque (20 de enero del 2017).

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusión:

Los perfiles de cargo son cruciales no solo para la regulación de las funciones de los colaboradores existentes en la institución, sino también para la contratación de nuevo personal colaboradores y para ser incorporados en el proceso de evaluación de desempeño.

### Recomendación:

Es necesario activar los descriptivos de cargo tanto para el proceso de reclutamiento y selección como en el proceso de evaluación de desempeño.

### Conclusión:

Se ha identificado que existen personas que laboran en la institución sin contar con el título académico que requiere el perfil de cargo.

### Recomendación:

Es necesario que el departamento de desarrollo humano ejecute un plan de capacitación y desarrollo en aquellos colaboradores que no se ajustan al perfil de cargo.

### Conclusión:

Se descubrió que el tipo de compromiso dominante en este departamento es el Continuo.

### Recomendación:

Quizás el compromiso más recomendable para este tipo de institución es el Afectivo, porque los comportamientos laborales como la puntualidad, el alto desempeño y proactividad tienen mayor facilidad de percepción a partir de un alto nivel de compromiso afectivo.

"Este documento es propiedad de FUNDACIÓN BENÉFICA ACCIÓN SOLIDARIA."  
Cualquier reproducción total, incluso parcial sin autorización previa es prohibida.

## **ANEXO 9**

### **PROPUESTA DE ENDOMARKETING PARA FORTALECER EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

#### **FASE I**

Se trata de la aplicación de estrategias de Endomarketing en la Unidad de Gestión Confecciones.

#### **Estrategia 1**

Involucrar a los colaboradores en la estrategia de la institución.

#### **Descripción**

Generar participación de los colaboradores en el desarrollo institucional.

#### **Tiempo**

La ejecución de esta estrategia debe perdurar en el tiempo.

#### **Actividades**

- Ejecutar una sesión de dos horas de duración durante dos semanas con los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones, con el objetivo de generar participación en la actualización de los objetivos de la institución, su estructura, funcionamiento, normas y políticas.
- Ubicar en la institución un Buzón de Sugerencias en la que se pueda depositar las propuestas de cambio de los colaboradores. Esta información será impulsada y procesada semanalmente por la Jefa de Talento Humano y Directora de Unidad de Gestión, para generar repercusiones positivas en el departamento.

## **Estrategia 2**

Fomentar las buenas relaciones entre colaboradores mediante formación en valores.

### **Descripción**

Desarrollar buenas relaciones entre colaboradores, generando un compromiso mutuo para mejorar la efectividad y los resultados de trabajo en la institución.

### **Tiempo**

Dos semanas

### **Actividades**

- Ejecutar un taller de comunicación y trabajo en equipo. Tendrá una duración de seis horas laborales, en donde se desarrollarán los siguientes temas:
  - ¿Quién soy?: Actividad que pretende identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
  - ¿Cómo estamos?: Consiste en realizar una evaluación sobre el nivel de estrés personal y grupal.
  - Mis emociones: Su origen y acción en nuestra conducta y en la de los demás.
  - Caja de Herramientas: Son estrategias que promuevan la salud a nivel individual y grupal.
  - Hacia el Cambio: Control y manejo de emociones. Ejercicios prácticos de trabajo en equipo.
  - Mi meta personal y grupal: Llegar a un consenso que promueva beneficios individuales y grupales.
- Ejecutar un taller de Técnicas de Interacción para la mejorar de la convivencia y comunicación. Dicho taller tendrá una duración de ocho horas laborales y se desarrollará en base al siguiente esquema:
  - Definición y tipos de comunicación.
  - Diferencias e inconvenientes de la percepción y la expresión.
  - Beneficios del buen receptor y del buen emisor.
  - ¿Cómo desarrollar el hábito de saber escuchar?

Técnicas e instrumentos de la Asertividad. Ejercicios prácticos para promover la empatía y colaboración.

- Realizar actividades recreacionales, espacios de integración, festividades y celebraciones en instalaciones fuera del área de trabajo en donde todos puedan compartir, disfrutar, fortalecer relaciones y compañerismo. Dichos eventos deben ser cubiertos en su totalidad por la institución.

### **Estrategia 3**

Distribución y Promoción de la Institución.

#### **Descripción**

Comunicar, informar y persuadir a los colaboradores a cerca de la fundación en la laboran, de esta manera sabrán los principales acontecimientos de la institución.

#### **Tiempo**

La ejecución de esta estrategia debe perdurar en el tiempo.

#### **Actividades**

- Ubicar anuncios en las carteleras sobre los valores institucionales, misión, visión de la fundación.
- Ejecutar una sesión de dos horas de duración durante dos semanas con los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones, con el objetivo de ejecutar una presentación y explicación las matrices estratégicas de la institución. En dicha reunión se proyectará el video institucional.
- Desarrollar boletines informativos semanales que comunique los principales acontecimientos de la institución tales como: nuevos proyectos de desarrollo comunitario, festividades, agasajos y actividades institucionales.
- Diseñar una revista institucional mensual que incluya fotografías, entrevistas y artículos de interés para los colaboradores. En dicha revista también se incluirán los principales acontecimientos de la institución tales como: nuevos proyectos de desarrollo comunitario, festividades, agasajos y actividades institucionales.

- Diseñar una página web que servirá como Tarjeta de Presentación de la institución tanto para los clientes internos y externos. En dicha página se debe incluir la historia, la visión, misión, los valores institucionales, el video institucional, formas de contacto, imágenes, etc.
- Estructurar una intranet donde el colaborador mediante un usuario y contraseña tendrá acceso a información de la fundación: Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Análisis sobre el Clima Laboral, Manual de Funciones, Noticias de la Institución, Informes de Producción, entre otros.

#### **Estrategia 4**

Incrementar la Satisfacción del Personal

#### **Descripción**

Desarrollar actividades que promuevan la satisfacción hacia la institución.

#### **Tiempo**

La ejecución de esta estrategia debe perdurar en el tiempo.

#### **Actividades:**

- Ejecutar un análisis de valoración de cargos anual y verificar el sueldo de cada cargo según el mercado y el desempeño de las funciones, para mejorar la calidad en cuanto a los pagos.
- Proponer mensualmente una meta en cuanto a producción y ofrecer recompensas a cambio del cumplimiento de las metas.
- Coordinar una reunión semanal de dos horas de duración, en donde participen los colaboradores y los mandos superiores para dialogar en cuanto a los procesos de producción y calidad. De esta manera se retroalimentará de algún evento o situación, se escuchan las sugerencias, las necesidades personales y en cuanto a labores tratar de mejorar la calidad del ambiente laboral.

## **FASE II**

Comprende la introducción a la temática de Endomarketing en los directivos y colaboradores del departamento de Unidad de Gestión Confecciones.

### **Estrategia 5**

Fomentar la Participación Efectiva.

#### **Descripción**

Consiste en la sensibilización de los directivos de la institución sobre la importancia del fortalecimiento y funcionamiento del Compromiso Organizacional y facilitar la interacción e integración de los ejecutores del Plan de Endomarketing.

#### **Tiempo**

2 semanas

#### **Actividades**

- Durante una semana se mantendrán reuniones con la alta dirección para generar interés y dominio del Compromiso Organizacional.
- Durante una semana se coordinarán reuniones con los directores, jefes, supervisores y ejecutivos de mandos medios de la organización para fomentar su participación en la ejecución del Plan de Endomarketing.
- Desarrollar durante dos semanas talleres y conversaciones personales de una hora de duración, para promover la transmisión de la ejecución del Plan de Endomarketing en los colaboradores.
- Al final de cada taller se realizará una evaluación para asegurar que los empleados capten la estrategia.
- Es importante que dentro de los talleres se comunique a los colaboradores sobre los esfuerzos y los cambios que se requieren ejecutar por parte de ellos para la implementación de estrategias de Endomarketing.

## **Estrategia 6**

Conocer al Cliente Interno.

### **Descripción**

Es la capacidad de identificar a todos los colaboradores del departamento como base para el cumplimiento de los demás objetivos.

### **Tiempo**

2 Semanas

### **Actividades:**

- Durante una semana se identificarán los comportamientos, actitudes o valores que poseen los colaboradores que son útiles para ejecutar una estrategia de marketing.
- Durante una semana se identificarán los defectos y debilidades del personal para ser transformados por ventajas y oportunidades.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivas Moreira, Gabriela Denisse**, con C.C: # **0931398309** autora del trabajo de titulación: **Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **15 de marzo de 2017**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Rivas Moreira, Gabriela Denisse**

C.C: **0931398309**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria		
<b>AUTOR(ES)</b>	Gabriela Denisse Rivas Moreira		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Belén Elizabeth Cabezas		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía de Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de marzo del 2017	<b>No. PÁGINAS:</b>	DE 113
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Compromiso Organizacional y Endomarketing.		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Compromiso Organizacional, Endomarketing, Recursos Humanos, Estrategia Empresarial, Grupos de Enfoque, Dimensiones del Compromiso Organizacional.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo de investigación se desarrolló a través del tema: Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria.</p> <p>Detalla la metodología empleada para el levantamiento de la información, la elaboración de una Guía de Tópicos, herramienta que tomó como base la propuesta de Meyer, J. y Allen, N. (1991), la cual fue aplicada en tres grupos de enfoque que incluyó la participación de treinta empleados. El objetivo de aplicación de esta técnica fue determinar qué dimensiones del Compromiso Organizacional están presentes y el tipo de Compromiso Organizacional dominante en el personal de este departamento.</p> <p>Este estudio ha permitido comprender cómo y de qué manera el Compromiso Organizacional se genera en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria e identificar las posibles estrategias empresariales que servirán para el fortalecimiento del compromiso organizacional basadas en Endomarketing.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0939255970	<b>E-mail:</b> gabyrivas25@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Antonio		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 0989547842		
	<b>E-mail:</b> bonillamorán@hotmail.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			