



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y
ESTUDIOS DE POSGRADO**

**"PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA FOMENTAR
EL SENTIDO DE PERTENENCIA ENTRE LOS COLABORADORES,
CASO: ESTACIÓN DE SERVICIO MÁS KILÓMETROS"**

DIRECTORA:

M.A. Martha Elena Báez Martínez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTAN:

Hernández Sánchez Martha Patricia
Flores Morales Carlos Eduardo

Puebla, Pue. Noviembre 2017.

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

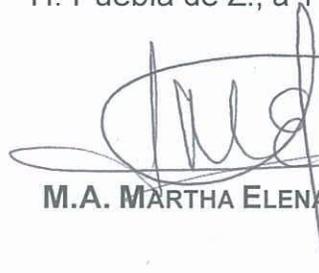
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **DIRECTORA** de la tesis denominada: **“PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA ENTRE LOS COLABORADORES, CASO: ESTACIÓN DE SERVICIO MÁS KILÓMETROS”** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARTHA PATRICIA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
CARLOS EDUARDO FLORES MORALES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 1 de Julio del 2017


M.A. MARTHA ELENA BAEZ MARTÍNEZ



c.c.p. Alumno (s)

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **ASESOR TEMÁTICO** de la tesis denominada: **“PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA ENTRE LOS COLABORADORES, CASO: ESTACIÓN DE SERVICIO MÁS KILÓMETROS”** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARTHA PATRICIA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
CARLOS EDUARDO FLORES MORALES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 1 de Julio del 2017

Jacinto
DR. JACINTO GARCÍA FLORES

c.c.p. Alumno (s)



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **ASESORA METODOLÓGICA** de la tesis denominada: **“PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA ENTRE LOS COLABORADORES, CASO: ESTACIÓN DE SERVICIO MÁS KILÓMETROS”** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARTHA PATRICIA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
CARLOS EDUARDO FLORES MORALES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 1 de Julio del 2017


DRA. MARÍA ANTONIETA MONTSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno (s)



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

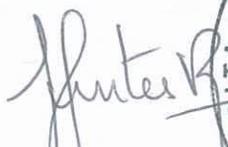
Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **LECTOR** de la tesis denominada: **“PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA ENTRE LOS COLABORADORES, CASO: ESTACIÓN DE SERVICIO MÁS KILÓMETROS”** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARTHA PATRICIA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
CARLOS EDUARDO FLORES MORALES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 14 de Agosto del 2017


DR. JOSÉ ARTURO FUENTES ROJAS

c.c.p. Alumno (s)





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/039/17
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. CARLOS EDUARDO FLORES MORALES
MARTHA PATRICIA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA ENTRE LOS COLABORADORES, CASO: ESTACIÓN DE SERVICIO MÁS KILÓMETROS”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 11 de octubre de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



80  **AÑOS**
DE UNIVERSIDAD

c.c.p. SIEP
ECA.

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229.55 00 Ext. 5552

Contenido

| | |
|---|------|
| RESUMEN | V |
| ABSTRACT..... | VI |
| I. INTRODUCCIÓN..... | VIII |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | X |
| III. JUSTIFICACIÓN..... | XI |
| IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | XII |
| 1. Objetivo General | XII |
| 2. Objetivos Específicos..... | XII |
| V. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN..... | XIII |
| Sistematización de la pregunta de investigación | XIII |
| VI. HIPÓTESIS..... | XIV |
| VII. VARIABLES..... | XIV |
| VARIABLE INDEPENDIENTE..... | XIV |
| VARIABLES DEPENDIENTES | XV |
| VIII. DISEÑO METODOLÓGICO..... | XV |
| IX. ALCANCES Y LIMITACIONES..... | XVI |
| CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS | 2 |
| 1.1 CAPITAL HUMANO | 2 |
| 1.1.1 Capital Humano en la actualidad | 3 |
| 1.2 TALENTO HUMANO..... | 7 |
| 1.2.1. Acciones para retener al talento humano | 8 |
| 1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA..... | 12 |
| 1.3.1. Tipos de comunicación..... | 13 |
| 1.4 SENTIDO DE PERTENENCIA..... | 20 |
| CAPÍTULO II IDENTIDAD CORPORATIVA, CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.. | 27 |
| 2 .1 CAPACITACIÓN | 27 |
| 2.1.1 Definición de capacitación | 28 |
| 2.1.2 Necesidades de capacitación | 30 |
| 2.2 MODELOS DE CAPACITACIÓN | 33 |

| | |
|--|----|
| 2.3 INTEGRACIÓN | 35 |
| 2.4 INDUCCIÓN..... | 35 |
| 2.5 IDENTIDAD..... | 38 |
| 2.6 MOTIVACIÓN..... | 39 |
| 2.6.1 Factores de motivación | 40 |
| 2.6.2 Tipos de motivación | 41 |
| 2.6.3 Motivación intrínseca..... | 42 |
| 2.6.4 Motivación extrínseca | 43 |
| 2.6.5 Conceptos Motivacionales | 44 |
| 2.6.6 Teoría de las necesidades de Abraham. Maslow | 45 |
| Figura 2.1 Pirámide de Abraham H. Maslow..... | 47 |
| 2.6.7 Programas de incentivos y motivación | 47 |
| 2.6.8 Incentivos de pago | 49 |
| 2.7 SATISFACCIÓN LABORAL | 50 |
| 2.7.1 Determinantes de la satisfacción | 51 |
| 2.7.2 Productividad | 52 |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 54 |
| 3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL | 54 |
| 3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 54 |
| 3.3 METODOLOGÍA..... | 55 |
| 3.4 ESTUDIO DE CASO | 57 |
| 3.4.1 Antecedentes de la empresa..... | 57 |
| 3.4.2 Producto o servicio..... | 59 |
| 3.4.3 Mercado | 60 |
| 3.4.4 Operación..... | 61 |
| 3.4.5 Clientes..... | 61 |
| 3.4.6 Proveedores | 62 |
| 3.4.7 Planes futuros..... | 63 |
| 3.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 63 |
| 3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO | 78 |

| | |
|---|----|
| 3.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS) | 80 |
| PROPUESTA | 82 |
| CONCLUSIONES | 91 |
| REFERENCIAS | 95 |
| ANEXOS | 97 |
| ANEXO 1 | 98 |

RESUMEN

La presente investigación se basa en el estudio de caso de la gasolinera Más Kilómetros, empresa familiar, preocupada por el bienestar de sus colaboradores. A lo largo de los 16 años que tiene sirviendo al público, se ha encontrado con diversos conflictos, ya que no todas las personas se comprometen, ni se involucran con la empresa; limitándose únicamente a realizar lo que se les pide, sin dar un plus en su trabajo.

En estos capítulos se abordarán varios temas los cuales corresponden a la evolución de la importancia de las personas dentro de la organización, la comunicación efectiva, identidad, capacitación y motivación del personal para estimular y retener su talento. Cada tema es de suma importancia ya que son los cimientos con los que cuenta una organización para lograr una excelente integración, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia que se pretende desarrollar. Se encuentran las definiciones, antecedentes y modelos a seguir de cada uno, así como algunos ejemplos que nos facilitan su entendimiento al momento de analizarlos.

Se presentará una breve reseña de los orígenes de la gasolinera; los resultados de la investigación de campo, a través de gráficas, así como su interpretación. Finalizando con la propuesta para desarrollar el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores hacia la empresa y las conclusiones obtenidas después de la investigación.

PALABRAS CLAVE: sentido de pertenencia, comunicación efectiva, identidad, capacitación y motivación.

ABSTRACT

The present investigation is based on the case study of the gas station Más Kilómetros, a family business, concerned with the welfare of its collaborators. Throughout the 16 years he has served the public, he has encountered various conflicts, since not all people are committed, nor are they involved with the company; Limiting themselves to doing what is asked of them, without giving a bonus in their work.

These chapters will address a number of topics that relate to the evolution of the importance of people within the organization, effective communication, identity, training and motivation of staff to stimulate and retain their talent. Each theme is of the utmost importance since they are the foundation with which an organization has to achieve excellent integration, job satisfaction and the sense of belonging that is intended to be developed. They are the definitions, antecedents and models to follow of each one, as well as some examples that facilitate their understanding to them when analyzing them.

A brief overview of the gas station's origins will be presented; The results of the field research, through graphs, as well as their interpretation. Finalizing with the proposal to develop the sense of belonging and identity of the collaborators towards the company and the conclusions obtained after the investigation.

KEY WORDS: sense of belonging, effective communication, identity, training and motivation.

I. INTRODUCCIÓN

Es una realidad que las personas, son el motor más potente con el que cuenta una organización. Todas, ya sean de productos o servicios, requieren de personas para su operación. Algunas empresas están comprometidas con sus colaboradores, y cuentan con programas constantes de capacitación, recompensa y actividades que desarrollen el sentido de pertenencia e identidad, motivando a su personal a dar más de sí; logrando su compromiso y satisfacción laboral. Pero son las menos, ya que, en México, la gran mayoría de las empresas, abusa de la necesidad de empleo de las personas, obligándoles a trabajar más de las ocho horas que marca la ley; disminuyendo considerablemente las prestaciones a las que tienen derecho.

La presente investigación se basa en el caso Más Kilómetros, gasolinera ubicada en Blvd. Atlixcayotl. Esta empresa se apega a la ley y otorga a sus colaboradores todas las prestaciones a la que está obligada; además de apoyarles en cualquier problema que pudieran tener. Durante su vida laboral ha tenido muchos casos de abuso de confianza, mala comunicación y falta de compromiso por parte de su personal. Por lo que se ve en la necesidad de crear un programa de identidad corporativa que desarrolle el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Un colaborador satisfecho, que está comprometido con su organización, es una persona productiva, que también se preocupa por su empresa y da más de sí mismo para alcanzar los objetivos y corresponder a las oportunidades que la entidad le ofrece; ya que no se siente como un objeto más dentro de ella, sino como el engranaje fundamental que es valorado y reconocido.

Para desarrollar el tema antes presentado se considera la estructura siguiente:

Capítulo I hace una remembranza del capital humano a través de los tiempos. Como su talento, es el capital más importante de las organizaciones; se observa como sus aportaciones hacen la diferencia en la competencia cotidiana, para lo que deben estar bien capacitados, sentirse valorados y escuchados. De ahí que la comunicación es primordial para lograr la retroalimentación y en conjunto alcanzar los objetivos. La suma de todos estos aspectos da por resultado el sentido de pertenencia que las personas desarrollan hacia su organización.

Capítulo II se verán los aspectos importantes que aportan la capacitación y la motivación a las organizaciones, así como la forma de aplicarla en la empresa, factores determinantes que ayuden al mejor desempeño de los trabajadores. El comprender las necesidades de las personas y como afecta a su desempeño organizacional. Se conocerán los elementos que se deben tomar en consideración para integrar el mayor conocimiento hacia el personal, considerando que éste no solo le servirá para su ámbito laboral sino que también en su vida diaria, logrando así un ganar - ganar para ambas partes.

Capítulo III Se da a conocer la forma en la que se realizó la investigación. Mostrando los resultados obtenidos a través de gráficas y sus interpretaciones. Derivado de estos resultados se diseñó la propuesta que habrá de desarrollar el

sentido de pertenencia de los colaboradores de la estación de servicio Más Kilómetros.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Gran parte de la actual problemática que se vive en las organizaciones, hablemos en particular de gasolineras de Puebla Capital, se deriva de la falta de identidad y pertenencia hacia las mismas, lo que ocasiona malas prácticas como el abuso de confianza, el mal manejo de los recursos y un bajo rendimiento en el desempeño por parte del personal operativo, de tal manera que influye de forma negativa para los objetivos organizacionales y metas de crecimiento y desarrollo en las empresas.

La estación de servicio **Más Kilómetros**, no es la excepción; a pesar del interés directivo por valorar el desempeño de su personal, carece de un programa de pertenencia y sentido de compromiso hacia la empresa; lo que es necesario, para el incremento de la productividad, la motivación y el bienestar dentro de la organización. Con ello alcanzar el objetivo de permanecer en el mercado a pesar de la reforma energética que asecha a los negocios uni-familiares.

Actualmente los colaboradores desempeñan sus actividades de forma eficaz y eficiente, pero al mismo tiempo con una actitud no muy ética, en un ambiente de poca cordialidad y convivencia entre ellos; pero el objetivo es lograr que cada uno sienta que pertenece a la empresa **Más Kilómetros**, donde se valora su desempeño y se satisfacen sus necesidades.

III. JUSTIFICACIÓN

A través del tiempo, el manejo del personal ha ido evolucionando, las personas dejaron de ser consideradas como un instrumento y se han convertido en el recurso más importante de las organizaciones.

Para las empresas que brindan servicios, la actitud del personal es fundamental, para que éstos lleguen a los usuarios de manera eficiente y con los niveles más altos de calidad. Pero al tener otras prioridades e ideas, como lo son sus problemas económicos, familiares y emocionales; éstos se tornan en obstáculos para cumplir con el objetivo de brindar un servicio de excelencia.

El sector energético, en especial en el área conurbada de Puebla ha sufrido una revolución basada en la competencia de servicio. Ahora no sólo se despacha gasolina; se brinda una atención personalizada en donde el consumidor es recompensado por su preferencia.

En Más Kilómetros existe un compromiso con los clientes, garantizándoles un servicio basado en la honestidad y calidez del personal. Sin olvidar que para que esa calidez exista, los colaboradores deben estar en plenitud.

La presente investigación pretende encontrar una estrategia que logre el máximo compromiso de los trabajadores y los identifique orgullosamente como miembros importantes de Más Kilómetros.

La cual se logrará mediante la aplicación de técnicas que otorguen un mayor rendimiento a la organización y que al mismo tiempo corresponda con un beneficio a los empleados. Se espera que los colaboradores den lo mejor de sí al realizar su trabajo, brindando un servicio de calidad, generando la satisfacción total del cliente, despertando su lealtad a la marca y con ello aumentar las ventas, mantenerse en el mercado, lograr el incremento de los ingresos de la empresa y alcanzar el objetivo primordial que es ser la mejor estación de servicio de la Vía Atlixcayotl.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Desarrollar un programa de identidad y pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa; lo que desarrollará su motivación.

2. Objetivos Específicos

- Definir la importancia que tiene la identidad de las personas hacia su organización.
- Identificar las causas de la falta de sentido de pertenencia en los colaboradores.

- Determinar cómo influyen los factores motivacionales que la empresa otorga a sus colaboradores.
- Medir la comunicación interna, la satisfacción, capacitación y motivación.
- Detectar las malas prácticas que se realizan dentro de la empresa en su desempeño.
- Lograr la total identidad de los empleados con la empresa a través del programa de identidad y pertenencia.

V. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se beneficia una empresa si su personal se siente identificado con ella?

Sistematización de la pregunta de investigación

- ¿Cuál es la importancia que tiene la identidad de las personas hacia su organización?
- ¿Cuáles son las causas de la falta de sentido de pertenencia en los colaboradores?

- ¿Cómo influyen los factores motivacionales que la empresa otorga a sus colaboradores?
- ¿Cómo se puede medir la comunicación interna, la satisfacción, capacitación y motivación?
- ¿Cuáles son las malas prácticas que se realizan dentro de la empresa?
- ¿Cómo se logra la total identidad de los empleados con la empresa a través del programa de identidad y pertenencia?

VI. HIPÓTESIS

Al contar con un programa para el desarrollo del personal, se puede lograr la identidad de los colaboradores hacia la empresa; logrando los objetivos organizacionales, (maximizando la aportación que hacen a las utilidades) además de incrementar la productividad y la motivación.

VII. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Diseño de un programa de identidad y pertenencia.

VARIABLES DEPENDIENTES

- Identidad de los colaboradores hacia la empresa
- Lograr los objetivos organizacionales:
- Maximizar la aportación que los colaboradores hacen a las utilidades
- Motivar a los colaboradores
- Elevar la productividad

VIII.DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología es de gran importancia ya que permite justificar la forma de trabajo con el planteamiento de una estrategia de investigación, incluyendo los métodos y procedimientos de recopilación y análisis de datos. Es además un cuerpo de conocimiento que describe, indicando sus limitaciones, recursos, clarificando sus supuestos, consecuencias y considerando sus potenciales.

- ✓ Técnica documental, documentos escritos privados: libros, revistas, conferencias escritas refiriéndose al tema a investigar, documentos escritos públicos como: censos, datos estadísticos de interés para el tema.
- ✓ Análisis. Para determinar la naturaleza, causa, sustancia y accidente.

- ✓ Síntesis. Una vez recabada la información se sintetizará
- ✓ Inducción. Considerando axiomas, definiciones, principios, causas o una ley universal.
- ✓ Deducción. De teorías existentes
- ✓ Investigación de campo
Se enfoca en la exploración y observación del objeto de estudio.
Instrumentos de encuestas, entrevistas semiabiertas a trabajadores de las empresas, especialistas, líderes de opinión, directivos.

Un enfoque cualitativo y cuantitativo apoyado en las técnicas, que son maneras de usar las herramientas científicas.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance temporal para el presente trabajo comprenderá al sector gasolinero de Puebla Capital, en el periodo mayo 2016 – mayo 2017; con la finalidad de lograr la motivación e identidad de los colaboradores y alcanzar los objetivos organizacionales.

Realizar un análisis profundo a través del FODA, para desarrollar sus destrezas y combatir eficazmente sus debilidades.

La principal limitación será la disponibilidad del personal para brindar la información veraz y oportuna para desarrollar el programa que los apoye.

Se limita a la estación de servicio Más Kilómetros, su personal y clientes. Y también se tomará como referencia la información recabada en dos empresas del mismo ramo.

Capítulo I

Administración de

los Recursos

Humanos

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo hace una remembranza del capital humano a través de los tiempos. Como las personas dejaron de ser objetos y ahora su importancia va en ascenso. Su talento es el capital más importante de las organizaciones, sus aportaciones hacen la diferencia en la competencia cotidiana, para lo que deben estar bien capacitadas, sentirse valoradas y escuchadas. De ahí que la comunicación es primordial para lograr la retroalimentación y en conjunto alcanzar los objetivos. El cúmulo de todos estos aspectos da por resultado el sentido de pertenencia que las personas desarrollan hacia su organización.

1.1 CAPITAL HUMANO

A inicios del siglo XX, la revolución industrial marcó el comienzo de un gran cambio, las máquinas sustituyeron el trabajo de las personas, la producción en masa y el ensamblado automatizado eliminó el trabajo físico. Las personas se sintieron relegadas, lo que generó un sentimiento de resentimiento hacia las organizaciones. Derivado de esto, surgieron las relaciones industriales que fungían como mediadoras entre las organizaciones y las personas; para aminorar el conflicto y suavizar las relaciones entre el patrón y personal.

En 1950 las relaciones industriales cambian de nombre y nace la administración de personal, que no sólo interviene como mediadora, sino que se apega a la legislación laboral de la época y administra tanto al personal como a los

conflictos suscitados. En 1960, por primera vez, las personas son consideradas el recurso fundamental para el éxito de la organización, lo que se vio ensombrecido por la fuerza del sindicalismo que complicó las relaciones obrero patronales.

En 1970 aparece la administración de recursos humanos, que lamentablemente, planeaba y controlaba las actividades de las personas basándose únicamente en las necesidades de la organización, considerando a las personas como seres pasivos. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009)

1.1.1 Capital Humano en la actualidad

Actualmente los equipos de gestión de talento humano han sustituido a los departamentos de Recursos Humanos; sus actividades dejaron de limitarse a la burocracia y se ocupan de asesorar internamente las áreas de forma global, preparando a la organización y a sus miembros para enfrentar el futuro. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009).

Ahora las personas son parte integral de la empresa, toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y logran resultados. Brindando un servicio de calidad a los clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. El trabajo con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en la solución para los organismos, (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009).

“El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad”, (Valencia, 2005, pág. 2).

La gestión de personal es el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores, ya que en ellos reside el conocimiento, la experiencia y la facultad de hacer que las cosas cambien para bien, siempre y cuando se alcancen altos niveles de satisfacción personal (Maraví, 2007)

Esto se logra porque la actitud de las personas ayuda a aumentar o disminuir las debilidades y fortalezas de la organización; le proporcionan competitividad a través de sus habilidades. La organización se encuentra dotada de personal competitivo y motivado, no sólo por el dinero, sino también por el reconocimiento y el valor que se les dan a sus aportaciones. Lo que significa que es de primordial importancia contratar a la gente adecuada, capacitarla y motivarla, ya que son la fuente de la ventaja competitiva.

Basado en los estudios de Idalberto Chiavenato, se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

Las personas dejaron de ser consideradas únicamente mano de obra, y para poder explotar su potencial se requiere de una reestructura de los recursos humanos, para adecuarse a las nuevas exigencias tanto organizacionales, estructurales, culturales y de conducta. Lo que requiere también de habilidades humanas para lidiar asertivamente con los equipos de trabajo.

Todos estos cambios están enfocados en la capacidad de respuesta a las innovaciones tanto en productos y servicios, como en tecnología. En el área de servicios, el comportamiento de los empleados tiene un papel crucial, ya que un empleado satisfecho y motivado brinda un servicio excelente, lo que se refleja en la preferencia del consumidor.

Es importante mencionar que para que se pueda llevar a cabo la gestión del personal, influyen una gran infinidad de variables importantes como son, la cultura organizacional, la estructura adoptada, el giro del negocio, la tecnología que utiliza, así como los procesos internos.

No se debe perder de vista que se trabaja con personas, dotadas de personalidad, que poseen conocimientos y destrezas indispensables para lograr los objetivos organizacionales. Por lo mismo, son ellos los que dan impulso a la organización y no deben ser tratados como objetos pasivos o estáticos. Dedicar tiempo a la organización, así como la responsabilidad que sus actividades conllevan; a cambio de un salario, crecimiento profesional, etc. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009).

A diferencia del pasado, las personas dejaron de ser tratadas con rigidez, dependiendo de un horario, subordinación a un jefe y trabajos aislados. En la actualidad, son consideradas el recurso más importante de la organización; se agrupan en equipos y así es como trabajan, con metas compartidas, enfocadas en la satisfacción total del cliente, vinculadas a la visión, misión y valores de la empresa, resaltando su inteligencia, conocimiento y talento.

La gestión de las personas inicia desde el momento que ingresan a la organización, su admisión debe ser avalada por profesionales, ya sean sociólogos o psicólogos, que descubran en ellos las habilidades y destrezas que el puesto requiere. De entre las cuales debe destacar el liderazgo, responsabilidad, integridad, honradez, actitud propositiva, empuje, pro-actividad, ecuanimidad, inteligencia emocional, trabajo en equipo, saber escuchar, sentido de urgencia, responsabilidad, trabajo bajo presión, humildad, sencillez, etc. Para ello, deben estar diseñadas las actividades que las personas realizaran, así como los salarios, acorde a estas actividades, que se pagarán por su desempeño, (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009).

La empresa debe contar con un plan de compensaciones para los colaboradores, que cumpla la misión de incentivarlos y satisfacer sus necesidades; los planes de beneficios flexibles se han convertido en algo más que simples ventajas para los empleados. En la actualidad, se trata de una técnica para atraer y mantener al talento, generando mayor compromiso y fidelidad de los colaboradores con sus contratantes.

Así como con un plan de capacitación continua que incremente el desarrollo profesional y personal. Por otro lado, la organización debe estar comprometida

con brindar a las personas las condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades, higiene, salud, relaciones, etc. Y por último, contar con un programa constante de evaluación de las actividades que las personas realizan. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009).

1.2 TALENTO HUMANO

El talento humano es una combinación de conocimientos, creatividad, actitudes y valores que una persona posee, y que deben ser aprovechadas para la innovación, (Lozano Correa, 2007).

Aunque el talento no tiene una versión exacta de lo que es una persona sobresaliente, ya que cada organización tiene sus requerimientos específicos, y varía de una empresa a otra. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, habilidades, juicio y actitud, constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos.

El conocimiento constituye el resultado de aprender a aprender; la habilidad significa saber hacer, utilizando el conocimiento transformándolo en resultados para resolver, innovar y crear. El juicio significa obtener la información necesaria, ponderar equilibradamente y definir prioridades. Por último, la actitud es la habilidad para emprender, asumir riesgos, llegar a la excelencia y alcanzar el máximo potencial, (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009).

Además de lo anteriormente expuesto, para que una persona sea considerada talentosa, debe contar con una disposición al cambio y acciones que faciliten nuevos resultados profesionales y personales.

Las empresas deben reconocer que el talento humano no puede ser tratado como un sistema cerrado ni de forma aislada, debe desenvolverse en un ambiente que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder desarrollarse. De lo contrario, puede marchitarse o morir.

1.2.1. Acciones para retener al talento humano

Actualmente en cualquier empresa, el área de Recursos Humanos tiene como objetivo asegurar la atracción, motivación, desarrollo y retención de personas con talento para impulsar la productividad de la organización, ya que, debido a la escasez de ofertas laborales, largas jornadas de trabajo y sueldos mal remunerados el talento se fuga.

De acuerdo con Diego Ramírez, subdirector de Beneficios de Mercer Marsh, después de la crisis del 2009, atraer y retener el talento es de los retos más importantes que puede enfrentar una empresa. Ya que el talento debe ser cultivado y desarrollado. (Liker & Meier, 2007) Por lo que existen algunos puntos que vale la pena resaltar para que el talento humano se sienta identificado y atraído con la organización, (Lozano Correa, 2007).

- Hacerle saber a las personas el rumbo que tiene la empresa, lo que espera alcanzar y la importancia de su participación en el desarrollo de la misma.
- Generar el compromiso de las personas con lo que se pretende alcanzar, motivándolas por el esfuerzo extra y generando un buen clima de trabajo.
- Buenos estilos gerenciales que motiven y fortalezcan el trabajo con personas talentosas en empresas innovadoras.
- Realizar evaluaciones del clima laboral para conocer la percepción de los colaboradores en su entorno.
- Construir culturas de alto desempeño basadas en valores como el respeto a los individuos, el trabajo en equipo, la calidad y excelencia en los bienes y servicios.

Es importante mencionar que la retención del talento va de la mano con el desarrollo de las personas, “cuando una organización ofrece alternativas reales y consistentes de crecimiento, es factible disminuir la salida del personal valioso, ya que las alternativas de crecimiento son mecanismos de retención”, (Zepeda, 1999).

Además de que las personas altamente desarrolladas son el motor que impulsa a las organizaciones hacia cambios radicales y significativos. Para que este desarrollo exista, deben ponerse en marcha planes de apoyo al trabajador, con servicios como la capacitación, dotarlos de herramientas que faciliten su trabajo, que los hagan más eficientes; así como la existencia de una

comunicación constante que les ayude a su desarrollo profesional y personal, (Valencia, 2005).

El desarrollo puede ser en el propio puesto, dirigirse a otros puestos, también puede ser social, llámese cultura, deporte, recreación; o bien, el desarrollo como persona, a través de la educación y el conocimiento, (Zepeda, 1999).

Según una encuesta publicada en 2011 por Harvard Business Analytic Services, el 60 % de los especialistas en recursos humanos encuestados, reconoció que un paquete atractivo de beneficios es vital para retener al personal, mientras que sólo el 38% aseguró que un salario alto es la mejor forma de conquistar y retener talento.

A continuación se presentan tres breves ejemplos de este tipo de beneficios utilizados por grandes organizaciones que han hecho del trabajo un placer, otorgando a su personal las facilidades para sentirse como en casa, haciéndolos sentir comprometidos, por lo que ellos dan su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa:

Google permite que sus colaboradores adecuen sus oficinas de forma libre, para sentirse en un ambiente agradable que los inspire para crear e innovar, los horarios de trabajo son flexibles y la vestimenta tiende a la comodidad; además de contar con un equipo personalizado para colocar al talento en el área adecuada para ellos, tomando en consideración sus habilidades, sin condenarlos a un puesto que no era el adecuado.

Por su parte, *Nissan Mexicana*, apuesta por el conocimiento y la capacitación continua. Su escuela Nissan colabora con el Conalep, Cebetis, Universidad Tecnológica, así como con la Universidad Politécnica de Aguascalientes, para desarrollar en sus planes educativos, materias enfocadas a las prácticas que se realizan en Nissan, lo que significa que por cada dólar que se invierte en capacitación, se recuperan cuatro dólares como retorno de la inversión.

En cambio, la postura de *Toyota* es diferente, ellos creen que el talento está dentro de las personas, y al igual que con las semillas, se necesita de tiempo, tierra y agua para cosechar los frutos. Se requiere de compromiso y esfuerzo dedicado a largo plazo. “Toyota ha creado una cultura de enseñar a otros, que es altamente valuada y considerada como la clave para el éxito a largo plazo”, (Liker & Meier, 2007, pág. 7).

Otra forma de retener al talento es mediante el reconocimiento que premie las aportaciones que las personas hacen a la organización, por el logro de objetivos, así como por el buen desempeño de sus funciones, incluidas la productividad y colaboración, (Zepeda, 1999).

Según Herzberg (1959) estos factores, motivacionales o intrínsecos están bajo el control del individuo, pues se relacionan con lo que él hace y en lo que se desempeña. Estos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la responsabilidad y dependen de las tareas que la persona realiza en su trabajo.

Si bien, las acciones que las diferentes organizaciones utilizan para retener el talento humano son de suma importancia, la comunicación es fundamental para llevarlo a su máxima expresión, ya que a través de ella, se retroalimentan y sus propuestas son escuchadas y aplicadas por la institución.

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Es una realidad que gran parte de los problemas directivos, así como los conflictos empresariales, se deben a una comunicación deficiente. La comunicación interna nace como respuesta a las necesidades de motivación y retención de personal, ya que contribuye a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía, (Muñiz, 2017).

A partir de la comunicación interna, se les inculca a los empleados la cultura de la organización, haciendo que se sientan identificados con ella, generando la lealtad y potenciando el sentido de pertenencia. Si los trabajadores están informados y se involucran con la filosofía organizacional, se sienten parte de la empresa y dan lo mejor de sí. Sin olvidar que la comunicación evita el rumor y la incertidumbre, (Muñiz, 2017).

Para que la comunicación interna sea efectiva, se debe informar de todo lo que ocurre en la organización, motivar y establecer una línea de comunicación entre la dirección y los diferentes departamentos de la empresa. Esta comunicación debe ser constante, horizontal, ascendente y descendente, clara y que retroalimente; ya que comunicar no es sinónimo de informar. Para que se pueda hablar de comunicación, debe haber respuesta por parte del receptor.

1.3.1. Tipos de comunicación

La *comunicación descendente* surge de los niveles directivos y desciende a los niveles inferiores, su misión es transmitir indicaciones sobre los objetivos que se persiguen y la forma de alcanzarlos.

Por el contrario, *la comunicación ascendente* nace en los colaboradores y llega a los directivos, su contenido es muy importante, ya que reúne la información que se suscita en los últimos rincones de la organización y que son de vital importancia para el diseño de estrategias.

La comunicación horizontal se produce entre personas o departamentos de una misma jerarquía. Esta comunicación es de naturaleza coordinadora, lo que permite que sea más natural y efectiva que la ascendente, (Morales, 2001).

Cuando la información se comunica eficazmente, hay repercusiones positivas en la toma de decisiones, mayor colaboración, mejor adaptación de las personas a la empresa y la creación de mejores alternativas para hacer eficiente a la organización, (Zepeda, 1999).

Según Ricardo Homs Quiroga, “la comunicación organizacional interna pretender crear un clima de entendimiento entre el personal de la empresa y los

directivos, así como un ambiente motivador”. Además de proporcionar el intercambio de experiencias, crear opinión, compartir conocimientos e identificar posibles mejoras, (Zepeda, 1999).

Joan Costa ha señalado que “... muchos de los problemas que tienen las empresas son problemas de comunicación; las necesidades y las formas de comunicación aumentan y se diversifican, exactamente del mismo modo en que la sociedad se fragmenta, se diversifica y se vuelve a recomponer...” O de igual manera que, simultáneamente, se desarrollan instrumentos, procesos, disciplinas y estrategias de comunicación absolutamente inéditos”, (Babusci, 2008).

Es decir, se observa cada vez más, cómo la problemática organizacional tiene como fondo un componente comunicativo, por lo que su estudio y entendimiento se hace cada vez más indispensable.

Para Joan Costa, la complejidad se hace cada vez más evidente en todos los aspectos de la vida y del universo; pero también en las organizaciones humanas y sociales, como las empresas, los grupos y las instituciones, (Costa, 1995, p. 2).

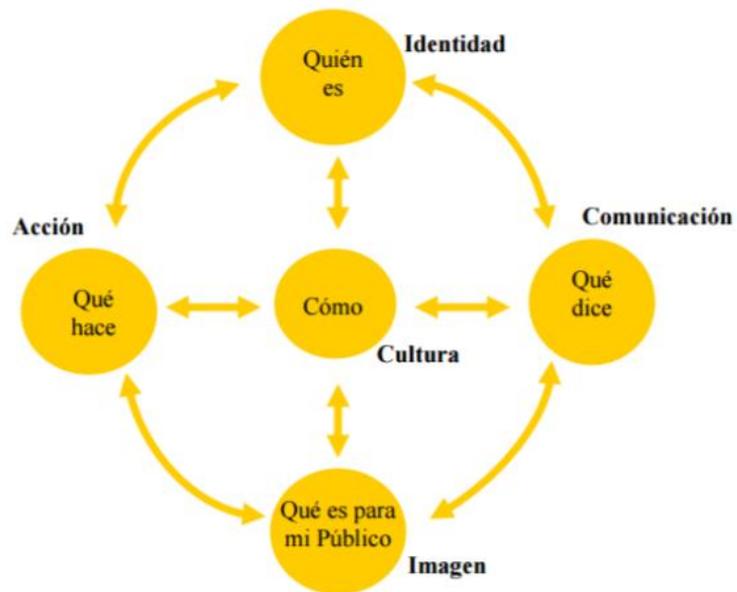
Se puede observar que la comunicación que sucede en la organización, no se presenta como una técnica que puede aplicarse a las organizaciones, sino un modo interdisciplinario cuyo objeto es integrar de manera eficaz a la comunicación con el servicio, unidos en una misma e inequívoca actividad.

Por eso los seres humanos aprenden cosas cotidianas y prácticas a través de los medios y de las relaciones con los demás, pero también en la empresa. (Costa, 1995). Entendiendo a la empresa como un elemento que influye en su personal y su personal a su vez influye en la empresa, donde una aprende de los otros y los otros aprenden de aquella.

“Lo primero que debe ser bien comprendido en las instituciones es que la acción es comunicación. Todo lo que se hace, al igual que lo que se dice, significa. Y recíprocamente, comunicar implica actuar”, (Babusci, 2008).

Joan Costa para captar la importancia de la comunicación en la organización, propone un modelo que presenta “dos ejes con sus polos. Verticalmente están interconectadas la Identidad y la Imagen. Horizontalmente se encuentran los Actos y los Mensajes. En la encrucijada de los ejes está el vector cultural, que da sentido y valor diferenciados al conjunto; es una especie de “transformador” de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público. El eje horizontal expresa el hacer y el comunicar a través del Cómo. Verticalmente, el Cómo transforma y valoriza la identidad de partida en una imagen, y tal transformación incluye el Cómo ésta se configura y se instala en el imaginario colectivo”, (Costa, 2008, p. 194).

Figura 1.1 Paradigma del Siglo XXI en las organizaciones.



Fuente: (Costa, “DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia”, 2004).

Como puede apreciarse la comunicación se ubica necesariamente en cada elemento, pues tanto identidad como imagen se fundamentan en la comunicación y los actos y los mensajes son actos comunicativos.

Además la cultura organizacional, que agrupa a las normas, hábitos y valores influye sobre la forma en que comunica la organización. Por lo tanto, comprender la comunicación como un proceso de diálogo y, consecuentemente, de intercambio e influencias mutuas entre personas y grupos en la organización, lleva a pensar que la cultura de la organización se forma en la interacción de la dinámica de los vínculos y relaciones que se generan tanto de manera interna como externa.

Partiendo del modelo propuesto por Joan Costa, (figura 1.1) el cual consta de dos ejes y cuatro polos respectivamente (verticalmente están interconectados la identidad y la imagen y horizontalmente las acciones y los mensajes, apareciendo como encrucijada entre estos cuatro polos el vector cultural, el cual da sentido y valor diferenciador al conjunto completo, pues transforma la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias las cuales serán vividas por el público); y el cual, da lugar a un paradigma holístico y dependiente, en donde cada uno de los vectores influyen unos sobre otros, generando mayor sentido, dirección e intensidad a la organización: es de gran importancia anotar que la identidad, la empresa en sí misma, al presentarse en la cima, es el principal elemento diferenciador, el cual incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores (imagen: cultura, acción y comunicación), convirtiéndose así, en el instrumento estratégico de primer orden o estrategia de la diferenciación por excelencia, el cual debe incorporar la estrategia global de la misma organización, (Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, 2001).

El empresario conservador y cerrado a las nuevas ideas, es una especie en extinción. Ya que el sentido común y las necesidades propias de la empresa, impulsan a la búsqueda de soluciones que los modelos del pasado no pueden

aportar. Por otro lado está la democratización creciente del mundo, que implica sociedades participativas, comprometidas, críticas, e incluso activistas, (Costa, Comunicación corporativa, 2013).

Las empresas que son parte de esta sociedad también se democratizan, las tecnologías de la información y de la comunicación fomentan esta democratización. De modo que la fuerza de las cosas tarde o temprano impulsa a los cambios de mentalidad. La gestión del cambio, que después del entorno digital, es la segunda gran tendencia. Lo que llevará al cambio de mentalidad de las organizaciones y a mejorar sus relaciones, su rendimiento y su consideración social, (Costa, Comunicación corporativa, 2013).

Costa menciona que es importante recalcar que la comunicación ha pasado por un proceso, el cual estuvo ligado a la ciencia alrededor de 1945, para luego en el post-industrialismo dar paso a la economía de la información, la cual coincidía con los avances tecnológicos –tecnología de la comunicación-, propiciando no sólo una sociedad del conocimiento, sino una revolución de los servicios –cultura del servicio-, la cual irrumpe en los intangibles y los valores, al igual que permite mantener y gestionar relaciones directas entre organización y sus públicos estratégicos o conocidos como stakeholders, (Costa, “DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia”, 2004).

En la conferencia impartida por Joan Costa en 2013, expone que de acuerdo a la actualidad que vivimos, el servicio es fidelidad de persona a persona, que no se imita, no se falsifica, es una relación personal, si se enriquece es una cultura que fideliza, se entabla un clima de amistad y confianza. El DirCom viene a defender la reputación de la empresa, valores intangibles que aún no se aprenden

a medir; la cultura, la identidad, la imagen que es lo que hace a las organizaciones más competitivas, la comunicación es parte fundamental, (Costa, You tube, 2013).

Existen algunos medios que pueden servir de apoyo de una buena estrategia de comunicación. Por ejemplo los manuales corporativos aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación. Las convenciones anuales que siguen siendo una gran herramienta de comunicación, sobre todo en los equipos de ventas. Las revistas internas son dinámicas y un medio abierto a la colaboración y opinión de los empleados, (Muñiz, 2017).

Definitivamente las redes internas son la mejor herramienta de comunicación, ya que facilitan la estandarización de formatos, lineamientos, procedimientos y prácticas organizacionales; además de que brindan acceso a las bases de datos internas que proporcionan información veraz y oportuna.

Para detectar las deficiencias en la comunicación interna, es conveniente tener un sistema de auditoría que permita conocer las fortalezas y debilidades en la comunicación así como los obstáculos para que ésta sea clara y oportuna. Es a través de auditoría de comunicación interna que se corrigen estas disfunciones.

Esta auditoría no se limita a detectar disfunciones, sino que también determina la calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia, las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, la satisfacción de los empleados y el clima laboral, (Muñiz, 2017).

Por último, es importante destacar algunos de los beneficios que la comunicación interna deja en la organización, y es que no sólo es protagonista en la estrategia organizacional, también es decisiva en los procesos internos de la empresa, ayudando a alcanzar los objetivos planteados. Reduce los conflictos, mejora el clima laboral y mediante la transparencia del conocimiento, hace que las personas se sientan involucradas en su entorno, (Muñiz, 2017).

1.4 SENTIDO DE PERTENENCIA

La naturaleza del sentido de pertenencia se remonta a la necesidad del hombre por ser parte de algo; y tiene sus orígenes en la familia, ya que es el primer grupo al que pertenece.

Anant (1966) define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema.

Enfocado a las organizaciones, Conye y Early (1996) señalan que el sentido de pertenencia es un elemento importante para la salud mental y el bienestar social, que se asocia al funcionamiento psicológico y social, se presenta el análisis del bienestar de los empleados.

“El sentido de pertenencia es de gran importancia en nuestras vidas, porque nos lleva a creer, cuidar y defender las cosas que nos pertenecen”. (Blanco, 2011)

He ahí que una persona con sentido de pertenencia, se enorgullece de sus raíces, defiende su país, cuida sus herramientas, reconoce la importancia de éstas, para él y los que le rodean.

Según los estudios realizados por Leyda Mercedes Brea, en su tesis: Factores determinantes en el sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura PUCMM-CSTA; define al sentido de pertenencia como un sentimiento de identificación y vinculación de la persona con el ambiente donde desarrolla su vida. Lo cual propicia la identidad social y la cohesión grupal.

Goodenoy y Grady en 1993, definieron al sentido de pertenencia como un perfil en donde el empleado se siente indispensable, valorado, aceptado, incluido y desea permanecer, ya que se considera importante dentro del grupo, por lo que comparte sus metas y valores.

Davis y Newstrom (2003), lo definen como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Son muchos los autores que se refieren al sentido de pertenencia como un sentimiento, que definitivamente es personal e íntimo, basado en la memoria y el simbolismo con el entorno, las creencias, afiliaciones e ideologías.

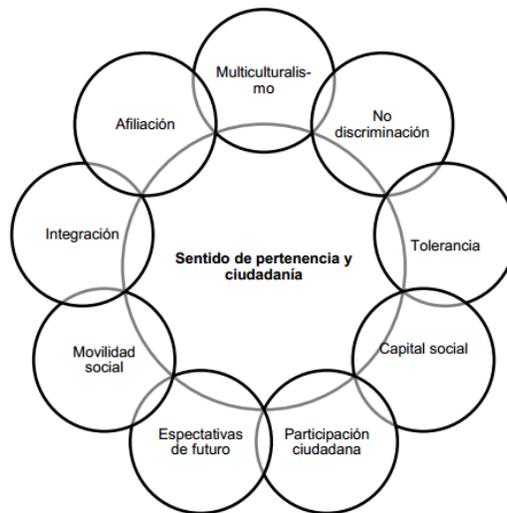
El desarrollo de las personas está basado en diversos procesos de crecimiento y la identidad personal es un sentimiento clave para la autodefinición.

A través de los años se va desarrollando este sentido de identidad empezando por el nacionalismo y la cultura. Sin embargo, una persona con un sentimiento de identidad, dista de sentir pertenencia, ya que los sentimientos señalados no fueron asumidos por voluntad propia (Brea, 2014).

Turner en 1990 destaca que para que se pueda hablar sobre pertenencia social, deben existir factores que produzcan la acentuación y la percepción de las semejanzas del individuo con el grupo, así como las diferencias con los demás. Vargas Alfaro (1999) propone que las características comunes de los individuos propician el auto reconocimiento y afianzan los lazos entre ellos, haciéndolos más sólidos.

El sentido de pertenencia se basa en la identificación de la persona con el grupo, y la colectividad formal, cuyos valores y objetivo son conocidos por el grupo. Cuando se desarrolla el sentido de pertenencia, se desarrolla la cooperación social. (Turner, 1990).

Figura 1.2 Sentido de Pertenencia



Fuente (Brea, 2014)

Proshansky (1983) define la pertenencia de lugar como “el conglomerado de memorias, concepciones, interpretaciones, ideas y sentimientos, acerca de los escenarios físicos que una persona vive (página 60). Lo que significa que las personas a través de sus vivencias, comportamientos, creencias, etc. desarrollan el sentido de pertenencia hacia los lugares y espacios personales.

Por otro lado, es importante mencionar que existen diferentes dimensiones de la pertenencia, como es la dimensión psicológica – social, que se refiere a la identificación con un grupo; la dimensión afectiva que ordena los vínculos de acuerdo al apego con un lugar, o determinadas características de un grupo. La

dimensión física que incluye los aspectos del ambiente que influyen en la identificación de las personas con los lugares (Brea, 2014).

Cuando una persona se siente valorada, necesitada y significativa dentro de un grupo, desarrolla la dimensión psicológica, lo que le lleva a interactuar con otros, desarrollando lazos afectivos y entablando relaciones perdurables que les hace sentir en calma, en gozo y bienestar. Lo que demuestra que cuando se conoce la dimensión del sentido de pertenencia, se tiene una visión amplia de la importancia del sentimiento que se ha desarrollado, lo que se traduce en un componente de identidad personal y desarrollo humano (Brea, 2014).

El compromiso es la determinación de las personas por alcanzar un objetivo o completar una tarea. Requiere de disposición, tenacidad y convicción de hacer las cosas. (Brea, 2014). Está relacionado con el tiempo, el interés, la energía que se aplica para desarrollar ciertas actividades y está altamente ligado al sentido de pertenencia, (Brea, 2014).

La participación facilita el desarrollo integral, disminuye la apatía y la desmotivación. Incluye las dimensiones conductual, afectiva y cognitiva. Lo que significa que las personas desarrollan conductas positivas, se identifican afectivamente con un grupo u organización y muestran deseos de aprender, alcanzando altas expectativas en su desarrollo personal, (Brea, 2014).

La cultura y el clima organizacional juegan un rol muy importante en el desarrollo del sentido de pertenencia, ya que están relacionadas con la filosofía y los objetivos organizacionales que condicionan la gestión de una institución.

Además de que el ambiente que se respira involucra percepciones y valores de los miembros hacia la organización. Por lo que hay que tener especial cuidado para que ese ambiente sea de respeto y confianza, con interrelaciones cálidas, que motiven el desarrollo personal y social, que brinde oportunidades de participación y mejora, creando el apego y compromiso, (Brea, 2014) .

Es necesario desarrollar políticas de gestión de personas que favorezcan el compromiso y el sentido de pertenencia, ya que no sólo asegurará el cumplimiento de las normas organizacionales, sino que también habrá un mayor bienestar y una mejora de los resultados del trabajo en equipo, (Dávila & Jiménez, 2014).

Como se ha visto, todos los factores son importantes para desarrollar la identidad de las personas hacia su corporación; de ahí que las organizaciones deben hacer énfasis en la capacitación y la correcta motivación de su personal, ya que la primera destaca las habilidades y competencias de las personas y la segunda asegura su lealtad y sentido de pertenencia hacia la institución. Continuando en el capítulo II con lo referente a entidad corporativa.

CAPTÍULO II

Identidad Corporativa, Capacitación y Motivación del Capital Humano

CAPÍTULO II IDENTIDAD CORPORATIVA, CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

En este capítulo se verán los aspectos importantes que tienen la capacitación y la motivación en las organizaciones, así como la forma de aplicarla a la empresa, los factores determinantes que ayuden al mejor desempeño de los trabajadores. El comprender las necesidades de las personas y como afecta a su desempeño organizacional.

También se darán a conocer los elementos que se deben tomar en consideración para integrar el mayor conocimiento hacia el personal, considerando que éste no solo le servirá para su ámbito laboral sino que también en su vida diaria logrando así un ganar ganar por ambas partes.

2 .1 CAPACITACIÓN

En la actualidad la capacitación del personal resulta de gran importancia para las empresas que quieran mejorar las cualidades de su personal y por ende mejorar su productividad. La impartición de capacitación se debe llevar a cabo por un especialista de lo que se desea transmitir, cumpliendo con los objetivos marcados por la empresa y desarrollando personas altamente capacitadas.

Antes de abordar los términos de capacitación y sus respectivas definiciones, se debe aclarar que capacitación no es lo mismo que adiestramiento y entrenamiento, a pesar de estar ligados. Sus definiciones son diferentes; el adiestramiento es el proceso en el cual se estimula a los trabajadores para que puedan adquirir e incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades; mientras que el entrenamiento es la preparación o seguimiento de un plan rutinario para desarrollar habilidades básicas. (Romero, S/A).

2.1.1 Definición de capacitación

Algunos autores señalan que “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2001).

“La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera; grupo de individuos el cual está orientado a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo” (Colina, 2001).

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden, conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetos definidos” (Chiavenato, Administración: teoría, proceso y práctica, 2001).

Cada autor tiene diferente perspectiva y así se puede concluir con una definición propia; Se conoce como capacitación al proceso continuo de aprendizaje y enseñanza, para la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos.

La capacitación de personal es de los aspectos más importantes con los que cuenta una empresa su proceso es para mejorar las aptitudes de los trabajadores que forman parte de la empresa, en el cual, toda empresa debe invertir una gran cantidad de bienes al recurso humano.

Aspectos que integran la capacitación y su utilización

- Para desempeñar un puesto diferente del que se ocupa
- Para ingresar al trabajo
- Para transferencia del puesto
- Para el ascenso
- Proporcionar conocimientos principalmente de carácter técnico, administrativo y científico

Aspectos que ayudan a la capacitación

En la organización; para generar una mayor rentabilidad y fomentar actitudes hacia el logro de los objetivos dentro de la organización.

Con el grupo de trabajo; fomentar la empatía con los equipos de trabajo mediante la mejora de la comunicación entre ellos.

Individualmente; dar oportunidades al trabajador para crecer y que se sienta cercano a la empresa y parte de ella, poniendo en práctica la motivación, lealtad, realización y progreso. (Jara)

2.1.2 Necesidades de capacitación

En muchas empresas existen deficiencias de las cuales, en su mayoría, no están conscientes, esto puede ocasionar bajos rendimientos desde el personal (desempeño), producción, y hasta financieramente.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons lo definen como “la diferencia entre el desempeño real y requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia” (Lyons, 1975)

Ahora se puede entender que las necesidades de capacitación son la diferencia entre los estándares que marca la empresa basada en un presupuesto y al desempeño del personal, dependiendo del conocimiento, las habilidades y actitudes del trabajador. Así mismo, se deduce que las necesidades de capacitación se dividen en dos aspectos importantes.

Primero: es la falta de conocimientos, actitudes y habilidades por parte del trabajador relacionadas con su desempeño actual y hacia dónde quieren llegar.

Segundo: es la diferencia de tales conocimientos, actitudes y habilidades que poseen los trabajadores y que le exigen en lo actual y futuro.

La primera definición resulta ser más fácil de entender y ésta puede ser de mayor utilidad en las organizaciones ya sean pequeñas o medianas empresas, mientras que la segunda es más complicada ya que requiere la especificación de los puestos. (Nuñez, 2008)

Puntos para entender mejor las necesidades de capacitación en la empresa.

Tabla 2.1 Como identificar las necesidades de capacitación.

| <i>Qué son las necesidades de capacitación</i> | <i>Qué no son las necesidades de capacitación</i> |
|---|--|
| El vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación. | Las peticiones de jefes de área y supervisores para resolver sus problemas en especial los de su personal. |
| Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema | Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea |

| | |
|--|---|
| dado, siempre que éste obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. | responsable y se interese en el trabajo. |
| El punto de partida para planear el desarrollo personal. | La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos. |
| El fundamento en que se basan planes y programas de capacitación. | La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la organización y a los cuales se debe asistir o enviar a algún subordinado; es la capacitación que está de moda. |
| El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la organización. | La garantía de que la capacitación sea un éxito. |
| El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante. | Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos. |
| El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa. | El resultado de un trabajo estéril, que consiste en husmear por toda la organización y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación. |
| Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y organizaciones se modifican, ya sea por cambios planeados o por la influencia de factores externos y de la empresa, en materia de capacitación. | La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre. |

| | |
|---|--|
| <p>Hechos que no pocas veces el personal y sus jefes inmediatos desconocen o respecto de los cuales tienen ideas poco precisas.</p> | <p>La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.</p> |
| <p>El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participe el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.</p> | <p>Los bajos niveles de escolaridad del personal.</p> |

Fuente: (Núñez, 2008)

2.2 MODELOS DE CAPACITACIÓN

Para hablar sobre modelos de capacitación y lograr que se integren perfectamente a las necesidades de la empresa se debe tomar en cuenta los esquemas tradicionales como las pláticas y conferencias con el personal, tomando siempre como finalidad el instruir a los trabajadores.

En la actualidad los modelos y sistemas de capacitación han venido evolucionando a través de los últimos años con respecto a las necesidades que las empresas globalizadas y cada día más competitivas requieren para sobrevivir y así poder adecuarse junto a la cultura que cada empresa maneja.

Un modelo ideal de capacitación para la empresa de la cual se puede basar en los perfiles y competencias del personal (un modelo basado en la gestión de

competencia) para lograr un conjunto de nuevas competencias y poder preparar al personal para los desafíos de corto y mediano plazo.

Algunos modelos de capacitación

Capacitación inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo y en particular.

Capacitación preventiva: Es aquella dirigida a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño pueda variar en el transcurso de los años, sus destrezas puedan deteriorarse y la tecnología hace obsoletos sus conocimientos.

Capacitación correctiva: Se orienta a solucionar problemas de desempeño.

Capacitación para desarrollo de carrera: puede llegar a ser similar a la capacitación preventiva, pero la diferencia es que está se orienta a facilitar que los trabajadores puedan ocupar nuevas posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. (Modelo de un plan de capacitación)

Puntos a considerar en la creación del modelo de capacitación

- Necesidad de un modelo de capacitación

- Programa del modelo de capacitación
- Ejecución del modelo de capacitación
- Evaluación del modelo de capacitación

2.3 INTEGRACIÓN

La integración del personal a las empresas suele ser un factor determinante y a la vez difícil, puesto que no todos llegan con el entusiasmo y la pertenencia que requiere la organización. Para poder cambiar esto, es necesario adentrar a los trabajadores en todo lo referente a la misma, desde el conocimiento básico de su lugar de trabajo, sus compañeros y jefes, la estructura organizacional, pasando por sus manuales de procedimientos y hasta un curso de inducción para que conozcan la historia del nuevo lugar al que pertenecerán.

2.4 INDUCCIÓN

Es el proceso mediante el cual la empresa se presenta ante su nuevo equipo, en este caso el empleado y su integración con su medio de trabajo para un comienzo productivo. En la inducción se da a conocer la historia, los valores, normas y estructura de la organización, mediante un plática con un especialista, por lo general resulta ser un supervisor y/o jefe.

Cuando se integra un nuevo empleado a la empresa se da un proceso de conocimiento entre empleado y organización para que haya una buena conexión y se sienta integrado desde el primer día de trabajo. Desde el ingreso a la empresa

y su primer día el trabajador puede experimentar distintas emociones tanto positivas como negativas y que pueden afectar su desempeño futuro. Estas pueden ser:

- 1.- Incertidumbre por un nuevo cambio de sus actividades anteriores.
- 2.- Pocas expectativas por parte de la empresa hacia el trabajador.
- 3.- Miedo por las nuevas funciones y prácticas a los que el trabajador se enfrentara.
- 4.- Miedo por la posibilidad de no ser aceptado por sus compañeros de trabajo.
- 5.- Incertidumbre a sus nuevos supervisores y jefes.

La inducción que se le da el empleado en sus primeros días es para evitar las situaciones anteriores y se pueda sentir más tranquilo a la hora de realizar sus actividades. Esto reducirá problemas que puedan afectar a la organización y al empleado mismo. El curso de inducción debe contener

- Bienvenida
- Historia de la empresa
- Inicios
- Quienes la integran
- Misión y Visión de la empresa
- Objetivos y metas
- Giro de la empresa

- Políticas de la empresa
- Horarios
- Formas de pago
- Días de descanso
- Normas de seguridad
- Áreas de servicio
- Reglamento
- Presentaciones
- Compañeros de trabajo
- Subordinados
- Supervisor y jefes
- Enseñar al empleado su lugar de trabajo
- Objetivo de su puesto
- Responsabilidades
- Forma mediante el cual desempeñara su trabajo
- Otros departamentos con los que se relacione

El programa de inducción no solo es para integrar al empleado con la empresa sino que también tiene algunos beneficios:

- Disminuir el miedo y nerviosismo por parte de los empleados
- Hacer que el empleado sea más productivo desde el inicio
- Conocer si existen errores por falta de información que los empleados dieron al momento de su contratación y que puedan traer consecuencias a la empresa
- Conocer las expectativas del trabajador y planificarlas

2.5 IDENTIDAD

Para hablar de identidad en las empresas hay que tomar en cuenta muchas preguntas que posiblemente se hacen los trabajadores, entre las cuales y más importante el “Quién son yo” en la empresa.

La necesidad de encontrar un sentimiento de identidad hacia la organización hace que los trabajadores realicen sus funciones de manera eficiente; de igual manera los trabajadores que cuentan con una nula identidad tienden a ser más desorganizados y llega el caso de que no cumplan sus obligaciones de la manera correcta, lo cual puede llegar a convertirse en problemas hacia la empresa.

Todas las personas sienten el deseo de identificarse con algo o alguien y tener un sentido de pertenencia que los ayude a estar mejor emocionalmente. Esta necesidad es vital ya que el trabajador no se sentirá completo (se considera una necesidad afectiva).

Desde un punto más a fondo del trabajador se afirma que la identidad de una persona y principalmente de un trabajador, proviene del transcurso de su vida, ellos ya tienen una forma de sentirse que pertenecen a algo ya sea familia o sociedad y que puede influir cuando se ingresa a una nueva empresa. Por lo tanto existe una fuerte relación entre individuo - grupo - sociedad.

Actualmente muchas de las empresas sufren de una gran crisis de identidad por parte de sus trabajadores, este tema es de preocupación para las organizaciones que investigan las causas principales que los ocasionan.

La identidad de los trabajadores está en constante cambio lo importante es saber cómo adaptarla de forma positiva hacia la empresa. Para resolver esta situación habrá que identificar en los trabajadores cada una de las necesidades, impulsos, motivaciones que los satisfacen y hacen sentir felices y realizados. Así se tendrá idea por donde atacar los puntos que causen más conflicto a la organización para posteriormente ir avanzando y cumplir al cien por ciento con sus necesidades, logrando un acuerdo mutuo y benéfico para ambas partes. (Nuñez, 2008).

2.6 MOTIVACIÓN

La motivación en las organizaciones es fundamental y consiste en transmitir la identidad, los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa hacia el personal, mediante modelos y programas de capacitación enfocados al bienestar común de trabajadores y empresa.

La motivación que ofrecen las empresas en la actualidad, define e influye la productividad de sus colaboradores y su comportamiento; esto dependerá del liderazgo por parte de jefes y el clima organizacional al que sean expuestos. Si se desea que la organización obtenga los resultados esperados los jefes y administrativos deben establecer y desarrollar las funciones que activen y empleen

los incentivos adecuados para lograr una mejor motivación hacia ellos. (Vromm, 1988).

2.6.1 Factores de motivación

Los factores de motivación hacia el personal se pueden aplicar y medir de muchas formas. Antes de abordar el tema con más precisión se muestran algunas definiciones de lo que es la motivación.

“La motivación es persistente, nunca termina, fluctúa y es compleja y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación u organismo” Maslow (1954); también se considera a la motivación como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción de entre todas las alternativas que presenta una determinada situación.

La motivación se puede considerar como un estado deseable al que todos desean llegar; también como un proceso dinámico más que un estado fijo.

Respecto a la motivación en el lugar de trabajo, se abordan procesos individuales los cuales llevan al trabajador a actuar y vincularse con el desempeño y satisfacción de la empresa, la motivación de los empleados deben ir en una misma dirección con los objetivos de la empresa. Realmente para la mayoría de las personas el trabajo, no es más que un medio para alcanzar sus objetivos, lo que provoca que no se sientan parte de su organización.

El trabajo resulta un medio en el cual el trabajador interactúa con compañeros, clientes, jefes y así mismo se logra un beneficio para ambos, empresa-trabajador; también mejora la calidad de vida, por lo tanto, a medida que el trabajo solucione y satisfaga las necesidades del personal, ellos mostrarán creatividad e innovación ante las actividades que realiza. (Torres).

2.6.2 Tipos de motivación

Después de haber conocido el concepto de motivación, es importante mencionar que existen diferentes tipos, entre las cuales se encuentran la intrínseca y extrínseca.

La motivación intrínseca es aquella que ejecuta y activa el individuo cuando lo desea, haciendo lo que le plazca, esta no depende del exterior y la puede poner en marcha cuando lo desee y lo considere oportuno.

La motivación extrínseca es aquella que se provoca desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente que se rodea es decir que puede depender del exterior y cumple una serie de condiciones para generar dicha motivación. (Torres, Factores motivacionales que influyen en los trabajadores, 2005)

2.6.3 Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se basa en una serie de necesidades psicológicas en el individuo, como por ejemplo la curiosidad, determinación y responsabilidad; éstas son las responsables de iniciar, persistir y concretar la conducta de las personas, en este caso trabajadores frente a la ausencia de factores extrínsecos que puedan interferir.

Esta motivación refiere a un trabajo o acción que se realiza sin necesidad de incentivar al personal, el cual lo realiza por la satisfacción de hacer las cosas para y por el bien de la empresa. También se realiza por motivo de superación, alcanzar sus aspiraciones y metas.

A este tipo de personal en la organización se deben tomar muy en cuenta, ser valoradas y considerar toda su información, opiniones y consejos ya que lo que más les importa es el bienestar y la mejora de la empresa.

La motivación intrínseca lejos de carecer de importancia debemos considerarla como lo contrario, animar al individuo, buscar su potencial, enfrentarlo a retos ya que al lograr esto, se satisfacen necesidades psicológicas importantes para él. Sin olvidar que las personas intrínsecamente motivadas realizan sus actividades por el placer que ésta le atribuye.

Para poder entender mejor el concepto de motivación intrínseca se presenta un ejemplo, el cual también contempla la motivación extrínseca. Si un empleado realiza una actividad de forma intrínseca y comienza a recibir recompensas, ¿Qué es lo que puede pasar? Normalmente las personas que se les ofrece una motivación extrínseca (algún incentivo) después de haber realizado una actividad, comienzan a perder el interés y por consiguiente cada vez más esperan recibir algún pago por sus acciones.

Las características de la actividad intrínseca son el nivel óptimo de reto al que se expone y las propiedades colectivas de los estímulos como la complejidad, aumentan la motivación intrínseca. Cuando las personas realizan actividades colectivas, desafíos, participación, competencias y autodeterminación, esto es claramente una conducta intrínseca que motiva a explorar para realizar la investigación en las organizaciones. (Psicología Motivacional, S/A).

2.6.4 Motivación extrínseca

A diferencia de la motivación intrínseca, en la extrínseca se define como la creación o surgimiento de la motivación en las personas y en especial de los empleados, depende de un incentivo o reconocimiento que se les otorga por la ejecución de sus actividades, esto les va haciendo que se fijen nuevas metas y objetivos para poder alcanzar una recompensa. Es por eso que la motivación extrínseca está basada en tres conceptos primordiales y los cuales se detallarán más adelante; Recompensa, incentivos y castigos. (Psicología Motivacional, S/A).

2.6.5 Conceptos Motivacionales

La recompensa es algo atractivo que se le otorga al trabajador después de una acción satisfactoria, reconociendo con ello, que lo realizado por él fue bueno y que si lo desea, podría ganarlo nuevamente dependiendo de su desempeño.

A diferencia de la recompensa, los incentivos otorgados a los trabajadores, dependen del momento en que se entregan. El castigo no es algo atractivo para el personal, ya que se da por una conducta negativa o no apta para los fines de la empresa.

Para dejar en claro, los castigos y las recompensas se propician después de la conducta, esto reduce o aumenta la probabilidad de que se vuelva a repetir. Por otra parte los incentivos se otorgan antes de la acción, para potencializar su comienzo.

Realizar una actividad sólo por el hecho de ganar algo, suele ser hasta cierto punto positivo, pero a la empresa la obliga a preparar cada día nuevas formas de satisfacerlos. Si no hay un objetivo y por ende una recompensa no hay motivación. Pero a su vez ya que se establecen los objetivos y las recompensas, los empleados se llenarán de seguridad, con una conducta firme y consistente

Esto a su vez, puede ser un factor negativo para las organizaciones ya que los trabajadores van perdiendo poco a poco el interés hasta llegar al punto de no

sentirse comprometidos por lo que hacen y solo esperan los premios e incentivos otorgados por la empresa. (Psicología Motivacional, S/A).

2.6.6 Teoría de las necesidades de Abraham. Maslow

La “Teoría de las necesidades” o también conocida como “Teoría de la motivación humana” tiene sus raíces en las ciencias sociales y se ha convertido en una de las principales teorías para la motivación, gestión, desarrollo y comportamiento en las organizaciones. Ésta señala que cada individuo posee cierto tipo de necesidades a satisfacer y cuyo fin es la realización de sus objetivos. Maslow proporciona y recopila un catálogo de necesidades que tiene el hombre en diferentes niveles y en orden cronológico.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de cada nivel son realizadas, las personas logran un estado de confort y/o satisfacción, en un ejemplo más claro, cada que un individuo logra satisfacer las necesidades correspondientes al nivel en que se encuentra, éste tiende a buscar nuevas metas u objetivos y por ende desea escalar al siguiente nivel del orden jerárquico que marca la pirámide para poder llegar a la cima.

La teoría de Maslow señala que se debe seguir el orden jerárquico que marca la pirámide, lo que significa que se debe tomar como prioridad las necesidades inferiores para así seguir avanzando conforme su realización. Éstas son:

- 1) Fisiológicas; es la primera en cuanto a satisfacción de necesidades, está orientada a la supervivencia del hombre y las condiciones mínimas que requiere, por ejemplo: respirar, comer, tomar agua, dormir, de reproducción y descanso. Ésta es primordial pues si no se cubre en determinado tiempo puede ocasionar un grave problema.

- 2) Seguridad: cuando las primeras necesidades son satisfechas el siguiente nivel a solucionar es la seguridad del individuo frente a situaciones de peligro, por ejemplo: seguridad de un hogar, empleo, ingresos y estabilidad.

- 3) Social y amor: el hombre por naturaleza tiene la necesidad de amar y relacionarse con otras personas de manera social, lograr una relación íntima y ser aceptado en un grupo social y así superar los sentimientos de soledad.

- 4) Estima o ego: está orientada hacia la autoestima con que cuenta la persona, el reconocimiento y el logro particular, también se puede considerar la reputación, el éxito social y la fama.

- 5) Autorrealización: es el último escalón en la pirámide de Maslow a la cual las personas desean llegar, ya que lograron cumplir con todas las demás metas propuestas anteriormente. Se considera como única y puede llegar a cambiar dependiendo de la persona. Trata del cumplimiento y logro de sus objetivos a través del crecimiento individual. (Maslow, S/A)

Figura 2.1 Pirámide de Abraham H. Maslow



Fuente. Autoría propia

2.6.7 Programas de incentivos y motivación

Existen diversas formas de motivar a los trabajadores, pero hay que considerar que no todos los tipos de motivación se aplican igual en todas las personas. En algunos pueden resultar positivos, pero en otros resultarían negativos, lo que generaría pérdidas para la organización. Saber qué tipo de motivación se debe aplicar a los empleados es el reto verdadero. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

A continuación se abordan algunos de los programas de incentivos y motivación que se aplican en la mayoría de las organizaciones;

1.- Administración por objetivos.

La implementación de metas realizadas de forma participativa que sean tangibles y cuantificables. Esto quiere decir que se trasladarán los objetivos organizacionales a objetivos más pequeños y así poder distribuirlos entre los trabajadores para su realización, logrando que cada uno se sienta más satisfecho en el cumplimiento de sus labores.

2.- Reconocimiento de empleados.

Se basa en la atención del personal donde se demostrará el interés y el reconocimiento de un trabajo bien hecho. Al lograrlo se les otorga un reconocimiento personal que va desde lo económico hasta un agradecimiento por parte del jefe o dueño de la empresa, que lo valore y lo haga sentir un miembro importante en la organización.

3.- Programas donde participen los empleados

Consiste en hacer que los empleados se involucren mediante participación y toma de decisiones (basadas en sus responsabilidades), logrando autonomía y

control en su vida laboral; a su vez se vuelvan más productivos y se sienten satisfechos con su trabajo.

4.- Participación

Es la interacción que se da entre trabajadores, supervisores y de ser posible jefes, la cual genera confianza y contribuye a una mayor recopilación de opiniones en beneficio de la organización.

5.- Círculos de calidad

Son reuniones que se dan entre trabajadores y supervisores para analizar los problemas de la empresa, generando opiniones e ideas que sobrepasen los obstáculos; así como dar opiniones y soluciones de problemas que la empresa ignora y que necesitan resolverse de forma inmediata para evitar conflictos futuros.

2.6.8 Incentivos de pago

Los incentivos salariales ayudan al mejor desempeño del trabajador. Se dan por sus acciones positivas, ideas innovadoras, buen desempeño en sus lugares de trabajo etc. Estos pueden ser

:

- Pago en efectivo
- Bonos
- Vales
- Regalos
- Viajes

2.7 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción del personal se ha convertido a lo largo de los años en uno de los aspectos más importantes de las empresas, además de ser una prioridad en las personas a la hora de ingresar a una nueva organización.

Se puede decir que la satisfacción laboral es la actitud que toman los trabajadores hacia la empresa, basada en el bienestar de cada uno de ellos.

Adentrando en este tema, para que se logre la satisfacción completa de los trabajadores se deben tomar en cuenta muchos elementos; desde las funciones que se realizan, la interacción con los compañeros, supervisores y jefes, los tipos de motivación a los cuales está expuesto el trabajador y los reconocimientos que se le otorgan a lo largo de su vida laboral.

Tomando todos estos aspectos en consideración, se observa que lograr una satisfacción completa, puede llegar a ser muy complicado, ya que es el

resultado de un cúmulo de elementos, de los cuales se debe estar pendiente y cumplir.

Algunas características que pueden influir en la satisfacción del personal.

- Las condiciones de trabajo
- Retribuciones por su desempeño
- Ambiente laboral
- Equipo de trabajo
- Oportunidades de crecimiento

Otros puntos importantes para la satisfacción de los trabajadores, son las metas u objetivos que se les marcan y que ellos logran resolver satisfactoriamente, así como delegarles obligaciones y responsabilidades que los hagan sentir importantes para la organización. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009).

2.7.1 Determinantes de la satisfacción

Una vez que se ha destacado la importancia de la satisfacción de los trabajadores y su desempeño para la empresa, se abordarán algunos puntos primordiales.

1.- Sistema de recompensas: Deben ser justos con los trabajadores al momento de calificar sus acciones en beneficio de la empresa.

2.- Salario equitativo con sus responsabilidades y acciones: Es de los puntos más importantes y que los trabajadores agradecen mejor, puesto que el pago en efectivo, acorde con su trabajo es la mayor satisfacción que reciben a corto plazo. (Chiavenato i. , 2009).

2.7.2 Productividad

La productividad se define como la cantidad de bienes y servicios que produce un trabajador y la cantidad de recursos utilizados, en cuanto a estación de servicios podemos decir que la productividad del trabajador se basa en el servicio que brinda al cliente y la satisfacción de este, (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

Para los empleados se debe manejar la productividad como su rendimiento, ya que de ello depende el bienestar de la empresa.

Con este capítulo se afirma la manera de cómo capacitar a todos los trabajadores para incrementar su desempeño, la forma de darles una motivación que los ayude a sentirse parte de la familia Mas Kilómetros y el conocer los diferentes aspectos que los ayudaran a lograr el sentido de pertenencia e identidad que se busca en cada uno.

En el próximo capítulo se conocerá la historia de la empresa Más Kilómetros desde sus inicios, se aplicará la metodología necesaria para conocer la situación de la empresa en la actualidad y la forma de emplear todos los aspectos

antes mencionados, al realizar la investigación documental y de campo así como el análisis y estudio de caso para finalizar con la presentación de los resultados.

CAPTÍTULO III

Metodología e investigación de campo

CAPÍTULO III METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se da a conocer la forma en la que la investigación se llevó a cabo. Mostrando los resultados obtenidos a través de gráficas y sus interpretaciones. Derivado de estos resultados se diseñó la propuesta que habrá de desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la estación de servicio Más Kilómetros.

3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La presente investigación se realizó basada en la consulta de una serie de libros, artículos de revistas y un par de tesis que abordan ampliamente los temas aquí descritos. Mismos que se relacionan al final, en el apartado de Anexos.

Cabe hacer mención que a pesar de lo amplio de los temas, de cada uno de los autores se tomaron las opiniones que se pueden aplicar al caso Más Kilómetros. Dando como resultado la propuesta que más adelante se detallará.

3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación aterriza en estudio de caso y tomando en consideración que la población que labora en Más Kilómetros es de 31 personas entre administrativos y operativos; se decidió aplicar un cuestionario con escala de Likert para que las

respuestas no fueran abiertas, y así se pudiera graficar más fácilmente, sin pasar por alto detalles que han resultado importantes para la investigación.

3.3 METODOLOGÍA

La metodología seguida para el desarrollo del trabajo se integra en la tabla 3.1

Tabla 3.1 Bitácora de actividades

| <i>FECHA</i> | <i>ACTIVIDAD</i> | <i>RESULTADOS</i> |
|--------------|---------------------------|---|
| Mayo 2016 | Elaboración del protocolo | Bajo la Dirección de la Dra. Patricia Vázquez Juárez, se obtuvo la autorización del protocolo de la presente investigación. |
| Febrero 2017 | Investigación documental | Se recurrió a fuentes primarias como libros, revistas, artículos de interés en algunos periódicos; y apoyados en medios electrónicos; se realizó la investigación de los dos capítulos teóricos que sustentan la presente investigación. |
| Abril 2017 | Elección del instrumento | Bajo la dirección de la Mtra. Martha Elena Báez se eligió el cuestionario que sirvió de instrumento para realizar la investigación de campo. La elección se hizo por el contenido de las preguntas, que no sólo iban dirigidas a determinar el compromiso de los colaboradores, también |

| | | |
|------------|-----------------------------|---|
| | | brindaron información relevante sobre el clima laboral y el compañerismo. |
| Mayo 2017 | Aplicación del instrumento | El 25 de mayo se hizo una reunión y se les explico a los 31 colaboradores, que sus respuestas serían de gran importancia, ya que en base a ellas se diseñaría un programa para corregir las deficiencias actuales de la organización y se procedió a aplicar el instrumento en forma anónima. |
| Junio 2017 | Análisis de resultados | Se graficaron las respuestas al cuestionario, determinando que las deficiencias actuales son el resultado de la falta de integración, ya que entre los colaboradores se ven como competencia y no como compañeros del mismo equipo. |
| Junio 2017 | Elaboración de la propuesta | En base a las gráficas, se determinó realizar una propuesta que refuerce la integración y convivencia, sin dejar de lado la capacitación continua que les brinde la oportunidad de crecer como individuos y realizar mejor su trabajo, dejando un beneficio mutuo. |

Fuente: elaboración propia

3.4 ESTUDIO DE CASO

3.4.1 Antecedentes de la empresa

Con la llegada de Manuel Bartlett al gobierno de Puebla, muchos terrenos de San Andrés Cholula, fueron expropiados para realizar obras como el Periférico Ecológico y Avenida de las Torres. El terreno donde se encuentra ubicada la gasolinera más Kilómetros estaba en riesgo de perderse, por lo que la familia propietaria del mismo, decide invertir en él, con el objetivo de salvaguardar su patrimonio.

Se hizo un estudio de mercado y se tomó la decisión de hacer una gasolinera, ya que la vía Atlixcayotl no contaba con una y los carburantes son un artículo de primera necesidad. En 1999 se inicia la gestión para obtener una franquicia Pemex, misma que en ese entonces llevaba mucho tiempo y buena suerte para poder obtenerla.



El 4 de febrero de 2001 abre sus puertas Auto Servicio Angelópolis SA de CV, una estación que contaba con las instalaciones adecuadas a la zona y con la ubicación perfecta, pero con la falta de experiencia en el ramo. Durante muchos años fue la única estación de servicio en el boulevard Atlixcayotl, lo que hizo que las agencias automotrices que se fueron instalando poco a poco en la avenida, pidieran un sistema de crédito para sus consumos.



Esto posicionó a la estación, contando con la preferencia de miles, destacando a las agencias de autos como sus principales clientes.

3.4.2 Producto o servicio

En Más Kilómetros se venden hidrocarburos Magna y Premium Pemex, los únicos permitidos durante toda la vida de la estación hasta el día de hoy. Sus características son las siguientes:

Magna gasolina sin plomo formulada para automóviles con convertidor catalítico y en general motores de combustión interna a gasolina con requerimientos de 87 octanos.

Premium gasolina sin plomo formulada para automóviles con convertidor catalítico y en general motores de combustión interna a gasolina con requerimientos de 91 octanos.

Por la ubicación y el hecho de que se trabaja con agencias de autos nuevos, durante quince años, la gasolina Premium fue la más solicitada. A partir del 1 de enero de 2017, con el famoso gasolinazo y el cambio constante de precios las ventas de este producto bajaron en un 30%

Existen a disposición del consumidor diferentes aceites y lubricantes para satisfacer sus necesidades.

A lo largo de los años, el servicio se ha ido transformando, cuando la gasolinera abrió sus puertas, los volúmenes de ventas eran ínfimos, la gente que se requería para sacar adelante el día, también era la mínima. Sólo había once despachadores de gasolina, una secretaria, una administradora y un contador. Hoy en día son treinta y un personas las que laboran en la empresa.

Anteriormente, el servicio se limitaba a despachar la gasolina y revisar niveles, pero desde 2012 aproximadamente, el servicio se ha vuelto personalizado, lo más ágil posible, con la factura en la bomba en el momento de la carga y la entrega de dulces, regalitos y agua a los clientes, para corresponder a su preferencia.

3.4.3 Mercado

Mientras Pemex fue autoridad, esta dependencia establecía el precio, mismo que era fijo, por el tiempo que ellos determinaban. Por lo general el día primero de cada mes el litro de gasolina aumentaba unos centavos. Al ser un artículo de primera necesidad, el día último de cada mes, la demanda de gasolina era demasiada, se hacían largas filas para cargar el combustible.

Hoy en día, el precio es variable y cambia a diario, en ocasiones aumenta, en otras disminuye. Pero es un hecho que cuando la autoridad desea

incrementar el precio sin que la gente proteste, disminuye el abasto a las estaciones de servicio, lo que provoca la escasez y el producto se compra al precio que lo liberen (gasolinazo 2017)

3.4.4 Operación

La gasolinera opera las 24 horas, los 365 días del año. Dividido en tres turnos por día, de 6:45 a 14:45 horas, de 14:45 a 22:00 horas y de 22:00 a 6:45 horas.

El primer y segundo turno cuentan con siete despachadores, un supervisor, una secretaria en la oficina de facturación y una secretaria más que se encuentra en bombas apoyando con la facturación, así como con la entrega de dulces y galletas.

El tercer turno tiene poco movimiento, por lo que un solo despachador lo atiende, pero es ayudado hasta las 23 horas por tres de sus compañeros.

3.4.5 Clientes

Como se ha dicho con anterioridad, durante muchos años, los clientes han sido todas las personas que transitan en la Vía Atlixcayotl, pero son las agencias de autos instaladas en la zona los principales clientes de Más Kilómetros, entre ellos destacan Toyota, Renault, Suzuki, Kia, Cadillac, Acura, Nissan, Óptima, Audi, BMW, Hyundai, Infiniti, Automotores Japoneses, Mercedes Benz.

Más Kilómetros fue la única gasolinera en la zona durante una década, pero la llegada de nuevas estaciones, la competencia que día a día se incrementa, ha hecho que los clientes frecuentes se limiten a los vecinos de La Vista, Santa Fe y Lomas de Angelópolis, sin olvidar que es la salida hacia Atlixco y Morelos, lo que hace que las personas que salen de la ciudad pasen a cargar sus autos antes del viaje

3.4.6 Proveedores

Dado que Auto Servicio Angelópolis se creó hace 18 años, el único esquema para poder liberar la franquicia, era ser cliente vitalicio de Pemex Refinación, por lo que éste ha sido el único proveedor durante la vida de la gasolinera.

Con la reforma energética, ya existe la posibilidad de contar con un proveedor nuevo, lo que significa renuncia a la franquicia Pemex. Pero esta posibilidad estará abierta hasta 2021; ya que para poder seguir trabajando, a inicios de 2017 las gasolineras existentes debieron renovar contrato con Pemex por un lapso de cuatro años más.

3.4.7 Planes futuros

Más Kilómetros es un negocio unifamiliar, por lo que al igual que todas las gasolineras unifamiliares en el país, su situación futura es incierta.

Mucho se ha especulado en torno de estos negocios, que no tienen más estaciones de servicio, o que no cuentan con un grupo o consorcio que los respalde. Algunos pronósticos indican que serán absorbidos por nuevas franquicias, otros más creen que este tipo de gasolineras están destinadas a la quiebra (Arteaga, Forbes México, 2014)

Más Kilómetros nació de la nada, sin la experiencia en el ramo. Fue creciendo junto con sus directivos, adaptándose a los cambios y dando pelea a sus nuevos competidores; siempre pensando en la satisfacción del cliente, de sus colaboradores y sus propietarios. He ahí que a pesar de lo incierto del futuro, sigue visualizando ser la mejor estación de la zona de Angelópolis, mantener su imagen de estación honesta, con ello, conservar la lealtad de sus clientes de toda la vida y seguir dando empleo a mucha gente más.

3.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario (Anexo 1) a los operativos en la empresa Mas Kilómetros, formato escala de

Likert, este se dividió en ocho grupos de preguntas las cuales cada sección corresponde a un determinado tipo de situación.

Preguntas que se aplicaron, con sus respectivas respuestas Tabla 3.2:

Tabla 3.2 Concentrado de resultados de la aplicación del Anexo 1.

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Compromiso e Identidad | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| con la Institución. | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considero que lo que se hace en mi institución es importante. | 0 | 0 | 0 | 6 | 25 |
| Estoy dispuesto (a) a dar un esfuerzo extra en mi trabajo cuando sea necesario. | 0 | 0 | 2 | 2 | 27 |
| Estoy orgulloso (a) de decir que trabajo para esta institución. | 0 | 0 | 1 | 3 | 27 |
| Me siento integrado (a) a la institución. | 0 | 0 | 2 | 10 | 19 |
| Me siento satisfecho (a) con mi trayectoria en mi institución. | 0 | 0 | 1 | 6 | 24 |
| Conozco el organigrama de la empresa. | 1 | 0 | 5 | 10 | 15 |

Fuente: Autoría propia

Tabla 3.3 Concentrado de resultados de la aplicación del Anexo 1

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Motivación. | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|----|----|
| Considero que mi trabajo es un reto constante. | 0 | 1 | 2 | 7 | 21 |
| Cuando me levanto me siento con ganas de ir a trabajar. | 1 | 0 | 2 | 10 | 18 |
| Yo me siento con cierto nivel de seguridad para permanecer en mi puesto de trabajo. | 0 | 2 | 2 | 9 | 18 |
| Me siento realizado en mi trabajo. | 0 | 0 | 4 | 15 | 12 |
| Considero que tengo un entorno de amigos (as) entre mis compañeros (as) de trabajo. | 1 | 2 | 5 | 12 | 11 |
| Considero que no dejaría mi institución, aún si encontrara otro trabajo de igual o mayor remuneración. | 2 | 2 | 6 | 11 | 10 |
| En mi trabajo se alienta la creatividad y las sugerencias para mejorar son bienvenidas. | 0 | 3 | 6 | 13 | 9 |

Fuente: Autoría propia.

Tabla 3.4 Concentrado de resultados de la aplicación del Anexo 1

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Trabajo en Equipo. | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El equipo de trabajo al que pertenezco, contribuye significativamente a los logros de mi institución. | 0 | 1 | 2 | 15 | 13 |
| Me gusta trabajar en equipo más que individualmente. | 1 | 0 | 3 | 11 | 16 |
| En mi opinión, trabajo con mi jefe y compañeros (as), como un auténtico equipo. | 1 | 1 | 7 | 11 | 11 |

| | | | | | |
|--|---|---|----|---|----|
| Mis compañeros de trabajo merecen toda mi confianza. | 1 | 0 | 9 | 8 | 13 |
| Considero que todos mis compañeros (as) de trabajo aportan de igual manera al equipo para alcanzar las metas propuestas. | 2 | 3 | 12 | 8 | 6 |
| En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo. | 2 | 4 | 7 | 9 | 9 |
| Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados de mi área. | 0 | 1 | 4 | 5 | 21 |

Fuente: Autoría propia

Tabla 3.5 Concentrado de resultados de la aplicación del Anexo 1

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Comunicación | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Organizacional. | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mi jefe nos dice claramente lo que espera de nosotros (as) en el trabajo. | 0 | 0 | 3 | 7 | 21 |
| Cuento con mecanismos ágiles para enviar información a mi jefe (a). | 0 | 2 | 5 | 8 | 16 |
| Considero que la información en mi institución fluye adecuadamente en los diferentes niveles y es oportuna para la toma de decisiones. | 0 | 4 | 9 | 11 | 7 |
| Conozco lo que está sucediendo en otras áreas de mi institución. | 10 | 2 | 9 | 4 | 6 |
| En mi departamento o área de trabajo realizamos revisiones periódicas para intercambiar información. | 2 | 4 | 13 | 7 | 5 |
| Fluye oportuna y directamente la comunicación en mi área de trabajo. | 2 | 0 | 9 | 11 | 9 |
| Mis superiores comunican la misión, visión y los valores de la organización. | 1 | 3 | 5 | 8 | 14 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|----|
| La información que me proporciona la institución contribuye al logro de mis metas. | 0 | 1 | 4 | 8 | 18 |
|--|---|---|---|---|----|

Fuente Autoría propia.

Tabla 3.6 Concentrado de resultados de la aplicación del Anexo 1

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Reconocimiento. | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Contribuyo en la mejora de mi institución porque recibo el debido reconocimiento. | 1 | 1 | 3 | 12 | 14 |
| El trabajo que desempeño en mi puesto, es suficientemente reconocido y considerado por mi institución. | 0 | 1 | 5 | 9 | 16 |
| Yo recibo el pago justo por mi trabajo. | 1 | 1 | 2 | 7 | 20 |
| Es proporcional el trabajo que desempeñan mis compañeros (as) y el sueldo que reciben en comparación a lo que yo trabajo y gano. | 1 | 0 | 7 | 7 | 16 |
| Existe un adecuado sistema de promoción e incentivos en mi institución. | 0 | 3 | 4 | 11 | 13 |
| En mi área se reconoce a quien lo merece. | 2 | 2 | 6 | 8 | 13 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|----|----|
| En mi área se reconoce el logro de resultados. | 0 | 2 | 4 | 10 | 15 |
| Si tuviera algún problema económico excepcional (una enfermedad por ejemplo) creo que la empresa me ayudaría en lo posible. | 0 | 1 | 1 | 4 | 25 |

Fuente: Autoría propia.

Tabla 3.7 Concentrado de resultados de la aplicación del Anexo 1

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Capacitación. | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considero que tengo las habilidades y conocimientos necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente. | 1 | 0 | 0 | 5 | 25 |
| Puedo manejar adecuadamente la carga de trabajo que me es asignada. | 1 | 0 | 1 | 3 | 26 |
| Los cursos de capacitación que he recibido me han ayudado a mejorar mi desempeño laboral. | 0 | 3 | 1 | 2 | 25 |
| La capacitación es una prioridad en mi institución. | 1 | 1 | 6 | 7 | 16 |
| Mi institución me ayuda a desarrollar mi trayectoria profesional. | 2 | 1 | 1 | 8 | 19 |
| Recibo la capacitación requerida para estar actualizado (a) con los conocimientos y habilidades que necesito para desempeñar bien mi trabajo. | 1 | 3 | 3 | 8 | 16 |
| Mi jefe permite cumplir con la capacitación que tengo programada. | 1 | 1 | 2 | 6 | 21 |

Fuente: Autoría propia.

Tabla 3.8 Concentrado de resultados de la aplicación del Anexo 1

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Condición de Espacio | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Físico y disponibilidad de Recursos. | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La iluminación es adecuada para el desarrollo de mis actividades. | 0 | 0 | 3 | 7 | 21 |
| La ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo es adecuada. | 1 | 1 | 6 | 4 | 19 |
| Los sanitarios (baños) de mi empresa son adecuados. | 0 | 0 | 3 | 4 | 24 |
| El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, etc.). | 0 | 0 | 2 | 9 | 20 |
| Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis tareas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 25 |
| Cuento con el equipo y material necesario para realizar mis labores eficientemente. | 1 | 0 | 4 | 5 | 21 |
| Tengo a tiempo el material que requiero para realizar mi trabajo Tengo a tiempo el material que requiero para realizar mi trabajo. | 0 | 1 | 4 | 6 | 20 |
| El equipo de cómputo con que cuento es suficiente para el desarrollo de mi trabajo. | 0 | 1 | 5 | 5 | 20 |

Fuente: Autoría propia.

Tabla 3.9 Concentrado de resultados de la aplicación del Anexo 1

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Política Preventiva de la Organización. |
|---|
|---|

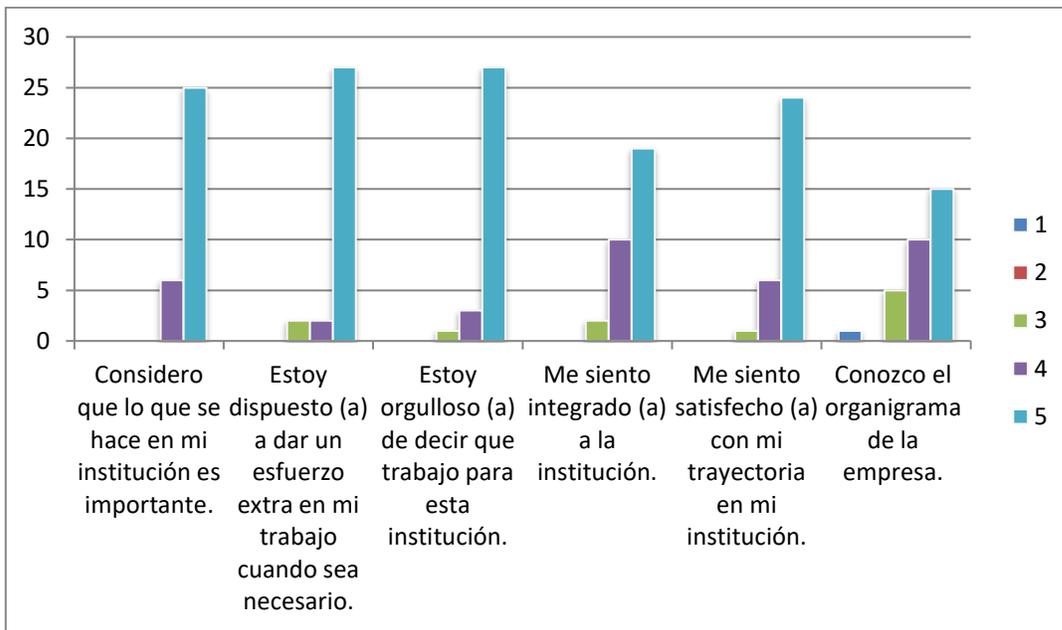
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| La política de la empresa, muestra interés por las condiciones de trabajo de sus empleados. | 0 | 0 | 2 | 11 | 18 |
| Se tiene en cuenta y se consulta a los trabajadores sobre los cambios que se puedan realizar en su puesto de trabajo. | 0 | 2 | 1 | 10 | 18 |
| Las tareas preventivas que se realizan, se recogen por escrito. | 1 | 3 | 2 | 13 | 12 |
| Se cumple con la legalidad vigente realizando evaluaciones de riesgos y mejorando con ellas las funciones preventivas. | 0 | 1 | 2 | 12 | 16 |
| Se fijan objetivos para mejorar las condiciones de trabajo. | 0 | 0 | 5 | 9 | 17 |
| Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo. | 1 | 0 | 3 | 14 | 13 |

Fuente: Autoría propia.

Complementado la presentación de resultados se incluyen las siguientes gráficas.

Gráficas que se obtienen de acuerdo a los resultados en las encuestas. Cada grafica corresponde a un grupo de preguntas en la encuesta.

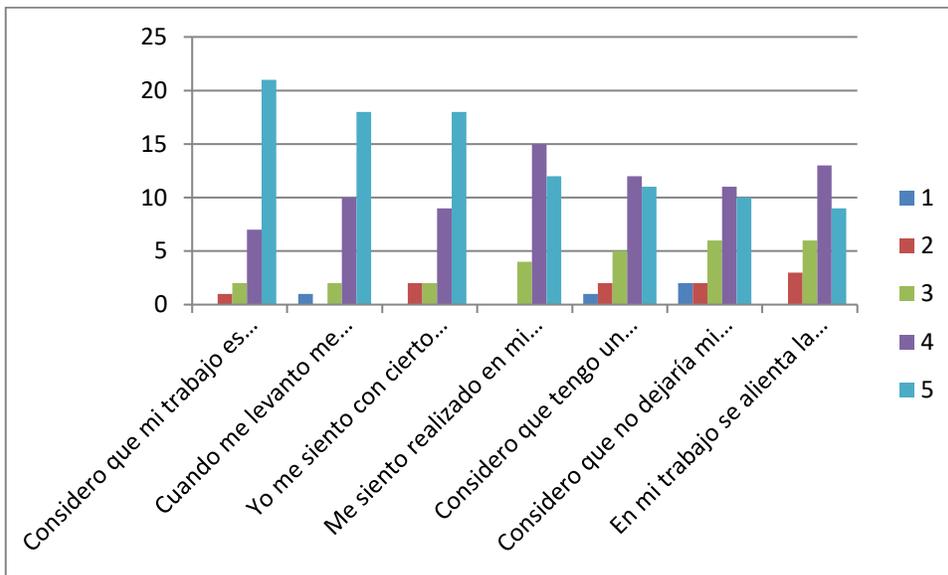
Gráfica 3.1 Compromiso e Identidad con la Institución.



Fuente: Autoría propia.

En esta gráfica se nota el compromiso que tienen los trabajadores y la identidad con la organización la cual denota un alto grado de ello, en su mayoría se sienten comprometidas, se puede decir que aceptarán de forma positiva las propuestas que se pretenden implementar.

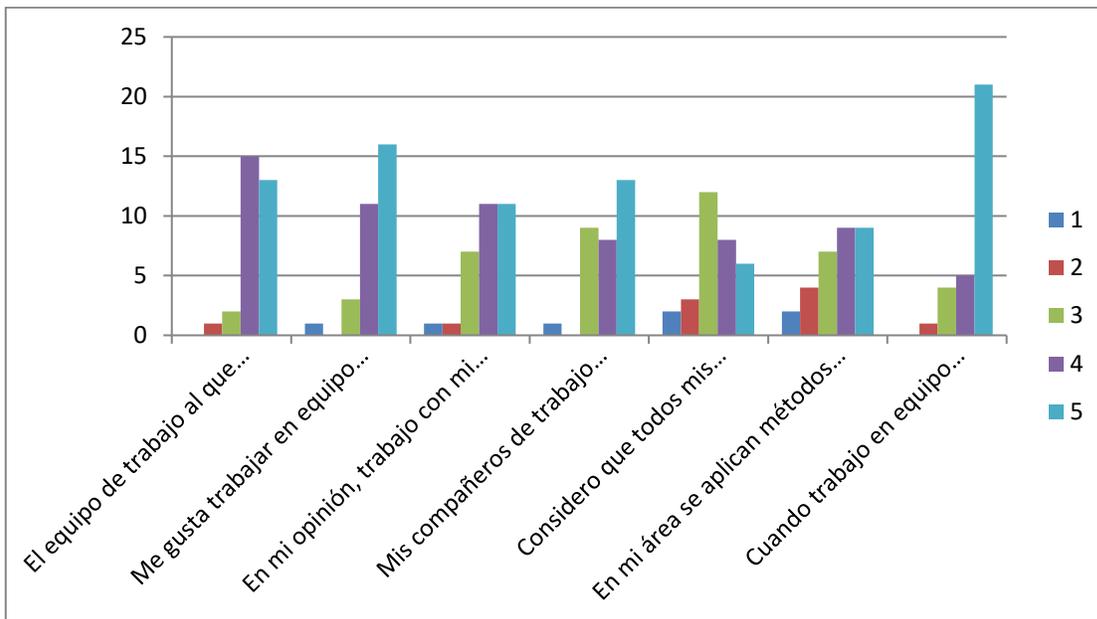
Gráfica 3.2 Aspectos motivacionales dentro de la empresa.



Fuente: Autoría propia.

En esta gráfica se observan los aspectos motivacionales que existen en la organización, en la cual se puede observar que en su mayoría los trabajadores se sienten motivados y esto ayudará a complementar los aspectos que se desean implementar para fortalecer su identidad.

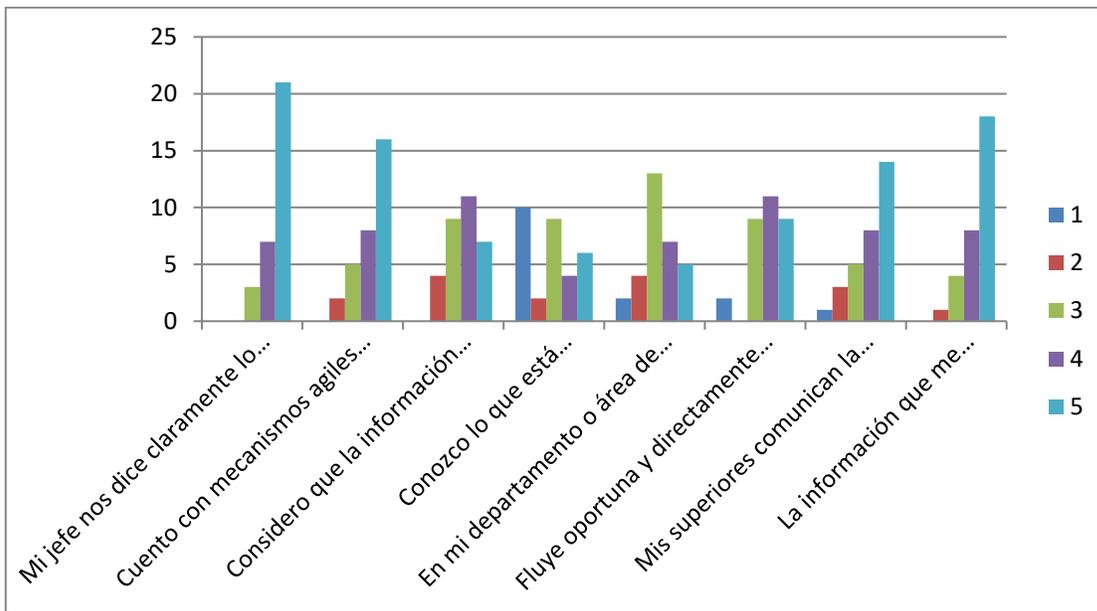
Gráfica 3.3 Trabajo en equipo.



Fuente: Autoría propia.

En esta gráfica se puede ver que el trabajo en equipo no es muy bueno, ya que los trabajadores tienden a tener roses que afecta su estancia en la operación, la mayoría de ellos no confían en sus compañeros y sienten que no todos aportan de manera equitativa su fuerza laborar para el logro de las metas.

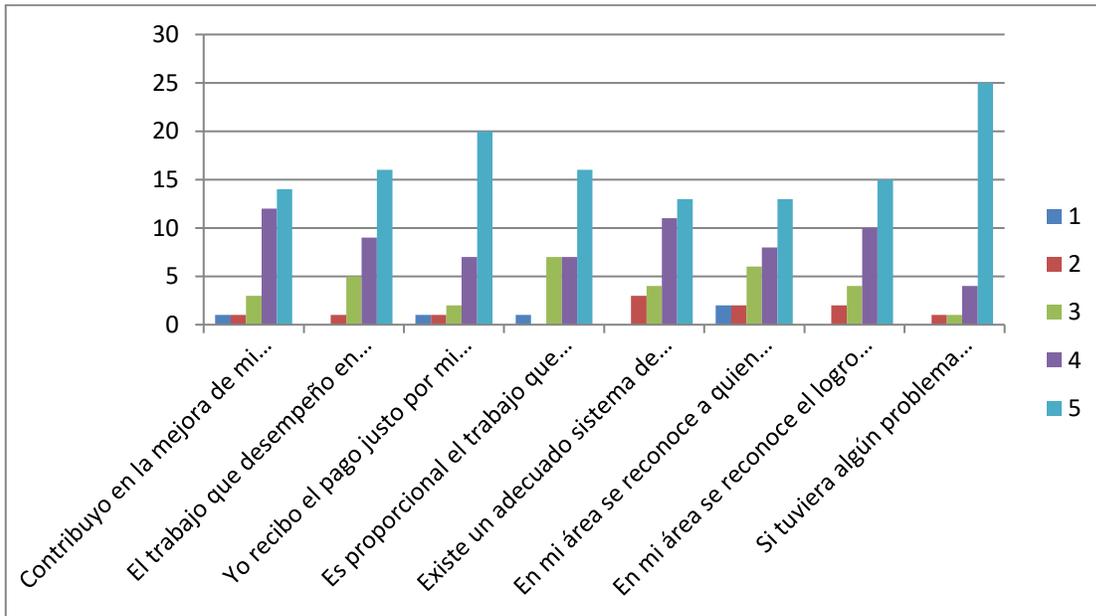
Gráfica 3.4 Comunicación organizacional



Fuente: Autoría propia.

En esta grafica se observan resultados muy igualados lo que denota la falta de comunicación que hay por parte de la organización hacia los trabajadores y viceversa, uno de los puntos más alarmantes es que la mayoría no conoce lo que sucede en la organización y eso puede propiciar la desconfianza y un bajo desempeño por parte de ellos en su área de trabajo.

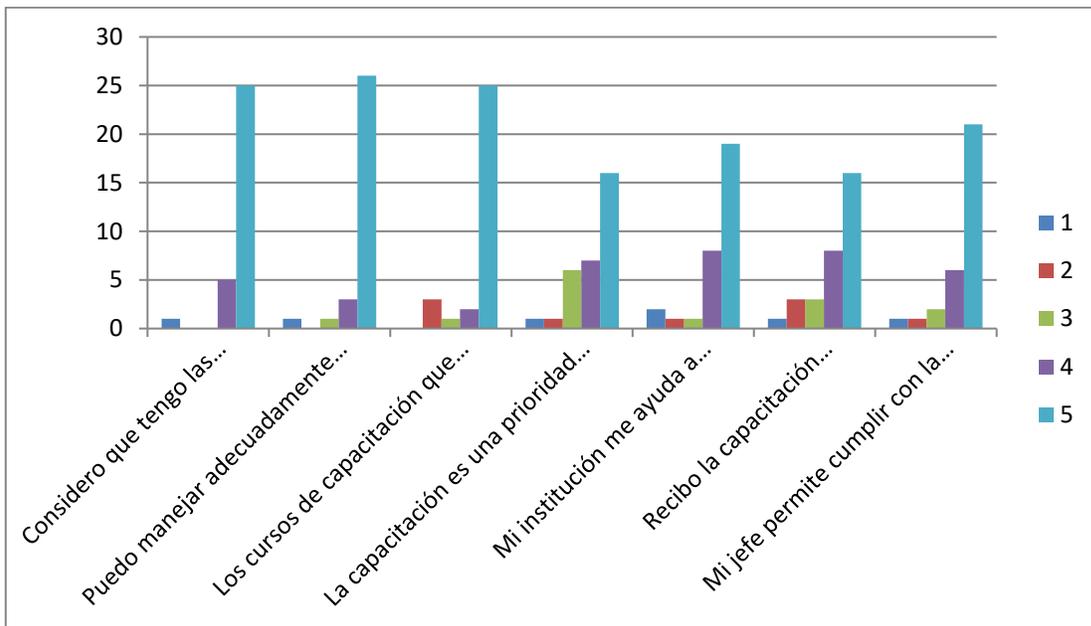
3.5 Reconocimiento hacia el personal.



Fuente: Autoría Propia.

En esta gráfica se observa que los trabajadores en su mayoría sienten un reconocimiento por parte de la empresa, esto es de gran ayuda ya que denota su gran compromiso que tienen con la organización y facilita la implementación de los cambios que se pretenden realizar para su mejoramiento.

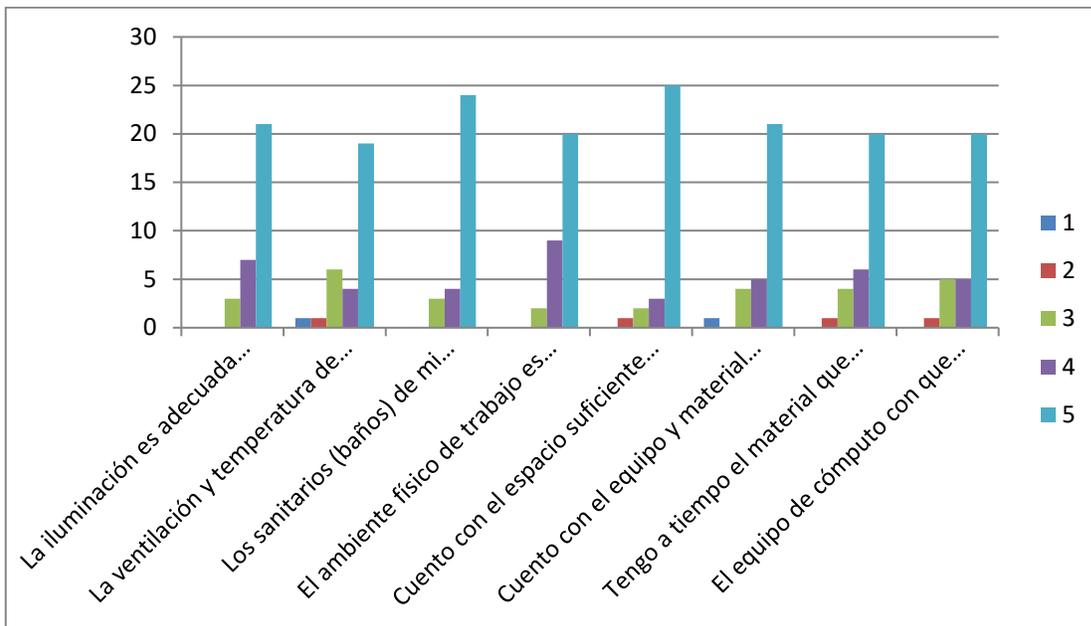
Gráfica 3.6 Aspectos de capacitación.



Fuente: Autoría propia.

En esta grafica se puede observar que en su mayoría los trabajadores han recibido de manera frecuente alguna capacitación por parte de la empresa, esto ya sea de seguridad e inducción. Con esto se puede decir que están en la mejor disposición para recibir otro tipo de cursos, los cuales se enfoquen en la identidad y sentido de pertenencia hacia la organización.

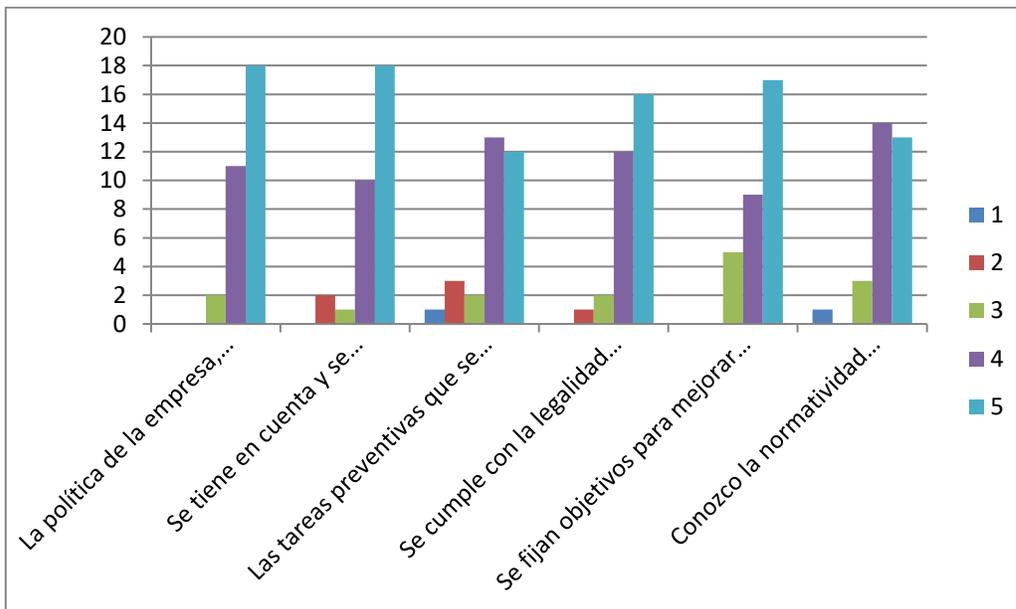
Gráfica 3.7 Condición de espacio físico y disponibilidad de recursos.



Fuente: Autoría propia.

En esta gráfica se observan los aspectos de su ambiente físico y la disponibilidad de los recursos que les proporciona la empresa, en este aspecto, el mayor porcentaje de trabajadores no tiene ningún inconveniente al momento de solicitar algo ya que se le proporciona todo en material necesario para realizar su trabajo en tiempo y forma.

3.8 Política preventiva de la organización.



Fuente: Autoría propia.

En esta gráfica se contempla y analiza el seguimiento de las políticas hacia los trabajadores, si ellos están conscientes de cuales son y cómo aplicarlas. En su mayoría, las conocen y saben cómo aplicarlas de la mejor manera.

3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

Análisis e interpretación de resultados en las áreas de oportunidad detectadas, en las respuestas del instrumento aplicado a los colaboradores de la estación de servicio Más Kilómetros, entre las cuales, destacan la integración y capacitación.

Al concluir con la implementación del estudio cuantitativo en este caso la aplicación del cuestionario, se puede decir que en una mayor parte los

trabajadores tienen una noción buena de los que se está tratando de implementar, esto es resultado de las cualidades de cada uno mediante la capacitación que ellos ya tiene por parte de la empresa, la estructura y una buena integración de la empresa hacia los trabajadores.

En general los trabajadores sienten un compromiso con la empresa, pues saben que de su trabajo depende su sustento económico y en algunos casos de sus familias; se sienten satisfechos con lo que se les otorga, conocen la estructura organizacional, identifican a sus jefes directos y están en contacto seguido con el dueño de la empresa, en su mayoría están dispuestos a dar un poco más en dado caso que se les necesite por parte de la empresa.

A su vez los trabajadores en su mayoría sienten un reconocimiento por parte de la empresa hacia ellos, se toma en cuenta su esfuerzo, esto ocasiona un pago adecuado a la realización de sus actividades, se les incentiva celebrando cumpleaños y días festivos en la organización, también cuentan con permisos en caso de alguna situación de urgencia que se les presente, y en ocasiones reciben premios por su excelente desempeño.

Por ese motivo es muy importante la implementación inmediata de cursos de motivación y capacitación para mejorar la identidad y sentido de pertenencia de los trabajadores, ya que la organización se encuentra en un momento perfecto y equilibrado para su crecimiento y mejora.

Así mismo se puede identificar una débil propuesta de trabajo en equipo por parte de ellos, a pesar de que hacia la empresa tengan una buena impresión y se

sientan integrados; la comunicación con sus compañeros y la ayuda entre ellos sigue siendo mala pues en ciertos momentos hasta se han llegado a originar algunos conflictos por parte de los mismos, lo cual afecta la estructura y suele ser un punto importante a tomar en cuenta para la implementación y crecimiento de su identidad; la cooperación debe ser uno de sus principales objetivos.

De este modo mejorando el trabajo en equipo se pueden combatir otros problemas que pueden estar afectando la organización como la comunicación. Ésta en algunos puntos resulta ser confusa y en cierto momento llega a ser nula, ya que algunos la reciben de forma clara pero al momento que se transmite llega a distorsionarse causando una problemática al momento de dar una orden o seguir una instrucción.

La implementación de los cursos de capacitación para la mejora en la identidad y pertenencia son de gran importancia para combatir los aspectos que en estos momentos afectan a la organización, el conocimiento de sus políticas, una mejor colaboración con sus jefes, la participación de cada uno y propuestas que tengan serán una herramienta importante ante la mejora de todas estas detecciones que se encontraron en la aplicación de las encuestas.

3.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Al contar con un programa para el desarrollo del personal, se puede lograr la identidad de los colaboradores hacia la empresa; logrando los objetivos organizacionales, (maximizando la aportación que hacen a las utilidades) además de incrementar la productividad y la motivación.

Se prueba que al aplicar el programa planteado, se despertará el sentido de pertenencia y la identidad de las personas, que nace a través de la comunicación efectiva, estableciendo límites y aclarando objetivos. Su talento es reconocido y estimulado con el desarrollo personal, por lo que los colaboradores contribuyen maximizando la aportación que realizan a la organización.

Derivado de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los colaboradores de Más Kilómetros, se desarrolla la siguiente propuesta.

PROPUESTA

Se observó que existen diversas áreas de oportunidad para desarrollar el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores de Más Kilómetros, entre ellas destacan la motivación, la comunicación, la integración constante y la capacitación.

La siguiente propuesta se enfoca a la capacitación y a la integración, ya que es un hecho que el sentido de pertenencia e identidad se desarrolla a través de la convivencia sana, haciendo una combinación de habilidades y conocimientos. La gran mayoría de los colaboradores operativos sólo cuentan con la instrucción media, aunque también en el área operativa trabajan personas con título profesional; la capacitación hará de ellos personas con mayores conocimientos, con una autoestima más elevada, lo que incrementará sus destrezas. Por otro lado, si se integran como equipo, su desempeño será cada vez mejor, ya que dejarán de verse como competencia, uniéndose para un fin común y lograr así el sentido de pertenencia.

Se propone afinar la capacitación inductiva existente para el personal de nuevo ingreso, reforzando el conocimiento operativo de sus funciones, a través una plática personalizada sobre los orígenes de la organización, sus anécdotas más significativas, sus logros más sobresalientes; haciendo énfasis en los objetivos que se pretenden alcanzar y la misión, visión, valores que rigen a la entidad. Aplicar un par de dinámicas de integración con sus nuevos compañeros y el nuevo ambiente que lo rodeará, ya que por la ubicación de la gasolinera, los clientes, son personas de trato difícil.

Como parte de la capacitación preventiva, se impartirán cursos sobre motivación, autoestima y calidad en el servicio; con la finalidad de lograr su desarrollo y con ello obtener un beneficio mutuo.

A continuación se presenta la tabla de capacitación que se propone para el periodo julio - diciembre 2017

Tabla 1 Programa de actividades basado en la propuesta

| | |
|-------------------------|--|
| <i>Fecha:</i> | 15 de julio de 2017 al 5 de agosto de 2017 |
| <i>Curso:</i> | Motivación y Superación Personal |
| <i>Capacitador:</i> | Mtra. Leticia Ortiz |
| Temática: | El ser humano es desconocido para sí mismo, lo que le genera miedos, frustraciones, expectativas, necesidades y motivos. Al aprender a conocerse, puede ir cambiando sus paradigmas, en su forma de pensar y actuar; lo que le dará un nuevo rumbo, volviéndose proactivo en el logro de metas, alcanzando con éxito el crecimiento personal y la superación integral. |
| Beneficio: | Al permitir que las personas se conozcan individualmente, descubrirán otra perspectiva de su realidad, cambiando su forma de relacionarse, lo que se reflejará en su trato al cliente y en la convivencia con sus compañeros. |
| Duración: | 20 horas |
| Lugar y horario: | Instalaciones de la gasolinera Sábados 15, 22, 29 de julio y 5 de agosto Primer y tercer turno: de 16:00 a 21 horas Segundo turno: de 9 a 14 horas |

| | |
|--------|--------------|
| Costo: | \$ 12,000.00 |
|--------|--------------|

| | |
|------------------|---|
| Fecha: | 20 de Agosto y 3 de Septiembre 2017 |
| Curso: | Integración deportiva. |
| Capacitador: | Supervisor operativo. |
| Temática: | Involucrar a los trabajadores a eventos deportivos y recreativos, donde puedan realizar actividades físicas, que al mismo tiempo desarrollen su trabajo en equipo. |
| Beneficio : | Se pretende que la integración de los trabajadores crezca de manera positiva así como el trabajo en equipo. Ambas situaciones serán un parte aguas para el comienzo de la identidad y sentido de pertenencia. |
| Duración: | Se realizarán dos eventos deportivos en el mes. |
| Lugar y horario: | Lugar deportivo Mayaquen en San Andrés Cholula a las 11 a.m. |
| Costos: | Los costos están presupuestados en uniformes para cada uno el cual serán de \$300 cada uno, la compra de balones con un consto de \$300 y el pago arbitral que será de \$300. Total aproximado \$5000. |

Fuente: Autoría propia

Tabla 2 Programa de actividades basado en la propuesta

| | |
|---------------------|--|
| <i>Fecha:</i> | Del 23 de septiembre al 14 de octubre |
| <i>Curso:</i> | Motivación y Satisfacción laboral |
| <i>Capacitador:</i> | Mtra. Leticia Ortiz |
| <i>Temática:</i> | El hombre es un ser social, con necesidades que lo |

| | |
|------------------|--|
| | motivan a lograr sus objetivos, a pesar de sentir temor al fracaso. Por lo que debe desarrollar una buena actitud para desenvolverse en el entorno que lo rodea, aprender a solucionar problemas y enfrentar situaciones adversas que pudieran tomarle por sorpresa. Logrando su satisfacción laboral interna y externamente. |
| Beneficio: | En el momento que los colaboradores asimilen la importancia de su actitud ante las pequeñas vicisitudes cotidianas, modificarán su comportamiento negativo a un estado positivo que les permita hacer frente a los problemas que pudieran sorprenderles con clientes y compañeros. Haciendo de su ambiente de trabajo, un lugar placentero para laborar. |
| Duración: | 20 horas |
| Lugar y horario: | Instalaciones de la gasolinera Sábados 23, 30 de septiembre 7 y 14 de octubre de 2017 Primer y tercer turno: de 16:00 a 21 horas Segundo turno: de 9 a 14 horas |
| Costo: | \$12,000.00 |

Fuente: Autoría propia.

Tabla 3 Programa de actividades basado en la propuesta

| | |
|--------------|---|
| Fecha: | Del 28 de octubre al 30 de noviembre de 2017. |
| Curso: | Integración y convivencia. |
| Capacitador: | Supervisor operativo. |

| | |
|-----------------|---|
| Temática: | La realización de un viaje a un parque de diversiones, impulsando la convivencia e integración en la organización. |
| Beneficio: | Se pretende que los trabajadores pasen un rato agradable y que olviden por un momento sus obligaciones y preocupaciones en dado caso de que las tengan. |
| Duración: | Se realizan dos viajes en los cuales se pretende que en cada uno esté integrado por la mitad del personal, en el mes. Días programados para realizar viaje; 28 de octubre y 4 de noviembre. |
| Lugar y horario | Ciudad de México en horario de apertura del parque. |
| Costo: | \$300 por cada empleado que asista. \$5000. |

Fuente: Autoría propia.

Tabla 4 Programa de actividades basado en la propuesta

| | |
|---------------------|---|
| <i>Fecha:</i> | Del 11 de noviembre al 2 de diciembre |
| <i>Curso:</i> | Taller de Calidad en el Servicio |
| <i>Capacitador:</i> | Mtra. Leticia Ortiz |
| Temática: | Se analizará el rol de servicio actual en la organización, destacando las habilidades individuales y en equipo, que son necesarias para brindar un servicio de calidad. Haciendo énfasis en los errores comunes en el servicio al cliente y como evitarlos. Teniendo en consideración que una queja es un obsequio para mejorar y alcanzar el nivel de excelencia en el servicio. |
| Beneficio: | Los colaboradores desarrollarán sus habilidades y |

| | |
|------------------|--|
| | competencias en el servicio al cliente, disminuyendo las quejas, despertando la lealtad y relaciones a largo plazo con los clientes, creando valor. Lo que incrementará las ventas y los colaboradores también se verán favorecidos en sus propinas. |
| Duración: | 12 horas |
| Lugar y horario: | Instalaciones de la gasolinera Sábados 11, 18, 25 de noviembre y 2 de diciembre 2017 Primer y tercer turno: de 16:00 a 20 horas Segundo turno: de 9 a 13 horas |
| Costo: | \$9,000.00 |

Fuente: Autoría propia

Tabla 5 Programa de actividades basado en la propuesta

| | |
|---------------------|---|
| <i>Fecha:</i> | 9 de diciembre de 2017 |
| <i>Actividad</i> | Convivencia con niños con cáncer |
| <i>Beneficiario</i> | Una nueva esperanza |
| Temática: | En la gasolinera hay un programa llamado Teaming, en donde a lo largo del año, todos los colaboradores aportaron \$10.00 semanales para ayudar a quien lo necesita, la empresa aporta la misma cantidad que se recaudó. Por lo que este año se comprarán juguetes, ropa y alimento pediasure; mismo que será entregado personalmente por los colaboradores que trabajan en el |

| | |
|--|---|
| | turno matutino y nocturno, directamente en el albergue. Conviviendo con los niños, haciéndoles pasar un rato agradable. |
|--|---|

Fuente: Autoría propia

Tabla 6 Programa de actividades basado en la propuesta

| | |
|---------------------|--|
| <i>Fecha:</i> | 16 de diciembre de 2017 |
| <i>Actividad</i> | Convivencia con ancianos |
| <i>Beneficiario</i> | Casa de asistencia para el adulto mayor |
| Temática: | Del dinero recaudado del Teaming, se comprarán artículos de higiene personal, juegos de mesa, despensa, artículos de limpieza, así como un pastel libre de azúcar, mismos que se llevarán personalmente al asilo, por el personal operativo del segundo turno y el personal administrativo. Conviviendo con los viejitos, haciéndoles pasar un rato agradable. |

Fuente: Autoría propia

Tabla 7 Programa de actividades basado en la propuesta

| | |
|-------------------|--|
| <i>Fecha:</i> | 21 de diciembre de 2017 |
| <i>Actividad:</i> | Brindis de fin de año |
| <i>Lugar:</i> | La casita poblana |
| <i>Temática:</i> | Para celebrar el fin de año, agradecer todas las bondades recibidas y hacer más fuertes los lazos que los unen. Se realizará una comida para los colaboradores, donde pueden ir acompañados de sus parejas. Al final del evento se realizará una rifa donde el premio mayor será un viaje. |

Fuente: Autoría propia.

Como se puede observar, se diseñaron varias actividades dirigidas a la integración y la capacitación de los colaboradores, mismas que se van intercalando, con la intención de no saturarlos de información, que sientan que así como la empresa se preocupa por su capacitación y desarrollo de conocimientos y habilidades; también se preocupa por su diversión y esparcimiento.

En el mes de diciembre no habrá cursos de capacitación, ya que se dedicará tiempo al entorno que les rodea, porque son parte de un todo y el ayudar a los demás es parte del crecimiento personal. Culminando con el tradicional brindis de fin de año, donde los colaboradores interactúan entre sí y con parte de su familia.

Con lo descrito anteriormente, se pretende lograr la integración de la personas en un verdadero equipo, que se apoye tanto en el trabajo, como fuera de él; despertar el sentimiento altruista que llevan y hacer del clima laboral, un espacio mejor para compartir y convivir el día a día.

CONCLUSIONES

En todas las organizaciones uno de los factores principales para la sustentabilidad y crecimiento correcto, es el personal, en la actualidad no se le consideran como simples trabajadores o empleados si no que forman parte de algo más importante ahora llamado Capital Humano o Talento Humano, llegando a una integración plena con la organización. Por lo mismo la evolución continua en competencias de personal, las empresas llegan a tener ciertas dificultades para elegir al personal adecuado, porque ahora para elegir a la persona indicada, se tienen que tomar en cuenta varios factores como las habilidades, la actitud y sus competencias entre otros.

Otro factor importante en las organizaciones es la comunicación, la cual debe ser clara al momento de transmitirla a todo el personal, de ésta depende que las funciones a realizar se hagan de manera rápida y eficiente así mismo facilita el cumplimiento de los objetivos y elimina el rumor y la incertidumbre.

Es necesario estar atento en todo momento de los trabajadores en la organización, sus funciones dependen mucho de cuan capacitados estén y del conocimiento que tengan de la empresa; por eso es de suma importancia que cada uno cuente con las herramientas de capacitación necesarias para su correcto desempeño dentro de la empresa.

Al momento de su realización se puede mejorar en otros aspectos que son de suma importancia como lo es la motivación, la cual ayuda a que los trabajadores se sientan satisfechos con sus labores, se integren con una mayor

efectividad y su desempeño se logre un mayor beneficio no solo para ellos, sino también para la organización.

Al lograr estos dos importantes objetivos se logra uno mayor el cual es la identidad con la organización, a lo que se pretende llegar y por lo que se trabaja constantemente para el beneficio de ambos, empresa-trabajador.

La investigación y el análisis de resultados, permitió que se tuviera una perspectiva más amplia de la situación real en la que se encuentra la organización en relación con sus colaboradores y así poder tomar las decisiones más acertadas para el mejoramiento y la implementación de la propuesta, que ayuden con el cumplimiento de los objetivos y logre el sentido de pertenencia y la identidad de las personas.

Verificando periódicamente, si lo que se realiza en este momento va por el camino adecuado y en dado caso de no ser así, tomar las medidas necesarias para fomentar el cambio.

De forma general se concluye, que el ser humano es complicado por naturaleza; a lo largo de su vida fue llenándose de miedos, creencias, prejuicios, paradigmas, que hicieron de él una persona con límites y una estrecha capacidad de aceptación de lo que es diferente a él. En el momento de convivir bajo reglas y normas, con otros seres humanos, con los mismos problemas de comunicación e integración; el resultado puede ser un desastre.

De ahí se desprende la propuesta que se ha realizado; apostar a la capacitación y la sana convivencia, donde se destacarán las habilidades de cada uno, iniciando por aumentar su autoestima, haciendo un análisis retrospectivo e introspectivo de cada quien, con la finalidad de cambiar paradigmas, abrir su mente a nuevas posibilidades, aceptar que todos somos diferentes y llevamos cargas que nos hacen actuar de tal o cual forma.

La comunicación es vital, ya que de ella depende la excelencia en la realización de sus funciones, ya que no solamente serán informados, sino también serán escuchados y retroalimentados; evitando especulaciones y malos entendidos, lo que se reflejará en el trato al cliente y con sus compañeros de todas las áreas de la gasolinera.

A través de la motivación se exaltan los logros, se felicita por los avances, se reconoce el cambio de actitud, y la mejora continua que se está logrando, por lo que no sólo debe ser económica, sino que también se puede hacer mediante reuniones frecuentes, en las dinámicas de integración, durante los cursos de capacitación, etc.

Las personas se identifican como parte de algo, cuando son valoradas; si sus intereses son comunes a los de la otra parte. El sentido de pertenencia de los colaboradores de Más Kilómetros, se irá desarrollando a través de las actividades propuestas, con paciencia y la firme convicción que romper paradigmas no es fácil, para crearlos se llevó toda una vida y para cambiarlos se debe constante y

trabajar arduamente codo con codo para extinguir las deficiencias existentes. Hasta lograr que cada uno de los colaboradores, orgullosamente se identifique como el miembro más importante de la estación de servicio Más Kilómetros.

REFERENCIAS

- Arteaga, J. R. (3 de agosto de 2014). Gasolineras mexicanas, la sorpresa en la reforma energética. CDMX.
- Blanco, M. (Septiembre de 2011). Importancia del sentido de pertenencia.
- Brea, L. M. (2014). Factores determinantes en el sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura del PUCMM-CSTA. Murcia.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: teoría, proceso y práctica. En I. Chiavenato, *Administración: teoría, proceso y práctica* (pág. 415). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. México.
- Colina, F. G. (2001).
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires : La Crujía.
- Costa, J. (2004). *"DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia"*. Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2013). Comunicación corporativa. *La revista oficial del DirCom; Imagen y Comunicación* , 14,15,16,17,18.
- Costa, J. (7 de Junio de 2013). *You tube*. Obtenido de (https://www.youtube.com/watch?v=_20wZ8v3NMQ)
- Dávila , C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción de bienestar. Madrid, España.
- Dessler, G. (2001). Administración del personal. En G. Dessler, *Administración del personal* (pág. 249). Pearson.
- Liker, J., & Meier, D. (2007). El talento Toyota.
- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Bogotá, Colombia.
- Lyons, A. J. (1975). Como identificar las necesidades de capacitación. *Cinterfor*, 9.
- Maraví, R. (2007). Gestión de personal: Factor decisivo para lograr la satisfacción del cliente. Obtenido de www.earth.com

- Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Barcelona.
- Muñiz, R. (2017). *La Comunicación Interna*. Recuperado el febrero de 2017, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Núñez, A. M. (2008). Manual para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. En A. M. Núñez, *Manual para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo* (pág. 38). Trillas.
- Valencia, R. M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Cali, Colombia.
- Zepeda, H. F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman de Mexico.

ANEXOS

ANEXO 1

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría Pública
Maestría en Administración

Objetivo: El presente cuestionario tiene el objetivo de conocer su nivel de compromiso y sentido de pertenencia hacia la Estación de Servicio Más Kilómetros

Dirigido al personal administrativo y operativo de la estación de servicio Más Kilómetros.

Instrucciones: Valore de acuerdo con la escala numérica presentada, los siguientes aspectos, siendo 1 la ponderación más baja y 5 la más alta.

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Compromiso e Identidad con la Institución. | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considero que lo que se hace en mi institución es importante. | | | | | |
| Estoy dispuesto (a) a dar un esfuerzo extra en mi trabajo cuando sea necesario. | | | | | |
| Estoy orgulloso (a) de decir que trabajo para esta institución. | | | | | |
| Me siento integrado (a) a la institución. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Me siento satisfecho (a) con mi trayectoria en mi institución. | | | | | |
| Conozco el organigrama de la empresa. | | | | | |

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Motivación. | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considero que mi trabajo es un reto constante. | | | | | |
| Cuando me levanto me siento con ganas de ir a trabajar. | | | | | |
| Yo me siento con cierto nivel de seguridad para permanecer en mi puesto de trabajo. | | | | | |
| Me siento realizado en mi trabajo. | | | | | |
| Considero que tengo un entorno de amigos (as) entre mis compañeros (as) de trabajo. | | | | | |
| Considero que no dejaría mi institución, aún si encontrara otro trabajo de igual o mayor remuneración. | | | | | |
| En mi trabajo se alienta la creatividad y las sugerencias para mejorar son bienvenidas. | | | | | |

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Trabajo en Equipo. | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El equipo de trabajo al que pertenezco, contribuye significativamente a los logros de mi institución. | | | | | |
| Me gusta trabajar en equipo más que individualmente. | | | | | |
| En mi opinión, trabajo con mi jefe y compañeros (as), como un auténtico equipo. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Mis compañeros de trabajo merecen toda mi confianza. | | | | | |
| Considero que todos mis compañeros (as) de trabajo aportan de igual manera al equipo para alcanzar las metas propuestas. | | | | | |
| En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo. | | | | | |
| Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados de mi área. | | | | | |

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Comunicación | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Organizacional. | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mi jefe nos dice claramente lo que espera de nosotros (as) en el trabajo. | | | | | |
| Cuento con mecanismos ágiles para enviar información a mi jefe (a). | | | | | |
| Considero que la información en mi institución fluye adecuadamente en los diferentes niveles y es oportuna para la toma de decisiones. | | | | | |
| Conozco lo que está sucediendo en otras áreas de mi institución. | | | | | |
| En mi departamento o área de trabajo realizamos revisiones periódicas para intercambiar información. | | | | | |
| Fluye oportuna y directamente la comunicación en mi área de trabajo. | | | | | |
| Mis superiores comunican la misión, visión y los valores de la organización. | | | | | |
| La información que me proporciona la institución contribuye al logro de mis metas. | | | | | |

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Reconocimiento. | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Contribuyo en la mejora de mi institución porque recibo el debido reconocimiento. | | | | | |
| El trabajo que desempeño en mi puesto, es suficientemente reconocido y considerado por mi institución. | | | | | |
| Yo recibo el pago justo por mi trabajo. | | | | | |
| Es proporcional el trabajo que desempeñan mis compañeros (as) y el sueldo que reciben en comparación a lo que yo trabajo y gano. | | | | | |
| Existe un adecuado sistema de promoción e incentivos en mi institución. | | | | | |
| En mi área se reconoce a quien lo merece. | | | | | |
| En mi área se reconoce el logro de resultados. | | | | | |
| Si tuviera algún problema económico excepcional (una enfermedad por ejemplo) creo que la empresa me ayudaría en lo posible. | | | | | |

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Capacitación. | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considero que tengo las habilidades y conocimientos necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente. | | | | | |
| Puedo manejar adecuadamente la carga de trabajo que me es asignada. | | | | | |
| Los cursos de capacitación que he recibido me han ayudado a mejorar mi desempeño laboral. | | | | | |
| La capacitación es una prioridad en mi institución. | | | | | |
| Mi institución me ayuda a desarrollar mi trayectoria profesional. | | | | | |
| Recibo la capacitación requerida para estar actualizado (a) con los conocimientos y habilidades que necesito para desempeñar bien mi trabajo. | | | | | |
| Mi jefe permite cumplir con la capacitación que tengo programada. | | | | | |

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Condición de Espacio | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Físico y disponibilidad de Recursos. | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La iluminación es adecuada para el desarrollo de mis actividades. | | | | | |
| La ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo es adecuada. | | | | | |
| Los sanitarios (baños) de mi empresa son adecuados. | | | | | |
| El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, etc.). | | | | | |
| Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis tareas. | | | | | |
| Cuento con el equipo y material necesario para realizar mis labores eficientemente. | | | | | |
| Tengo a tiempo el material que requiero para realizar mi trabajo Tengo a tiempo el material que requiero para realizar mi trabajo. | | | | | |
| El equipo de cómputo con que cuento es suficiente para el desarrollo de mi trabajo. | | | | | |

| Valore de acuerdo con la escala numérica presentada los siguientes aspectos de Política Preventiva de la Organización. | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La política de la empresa, muestra interés por las condiciones de trabajo de sus empleados. | | | | | |
| Se tiene en cuenta y se consulta a los trabajadores sobre los cambios que se puedan realizar en su puesto de trabajo. | | | | | |
| Las tareas preventivas que se realizan, se recogen por escrito. | | | | | |
| Se cumple con la legalidad vigente realizando evaluaciones de riesgos y mejorando con ellas las funciones preventivas. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Se fijan objetivos para mejorar las condiciones de trabajo. | | | | | |
| Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo. | | | | | |

GRACIAS.