Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Grado de satisfacción laboral en la población femenina y su impacto en el desempeño. Caso "Grupo Gasolinero Go Link"

Tesis

Para Obtener el Grado de

Maestro en ADMINISTRACIÓN.

Presenta(n):

Martha Alicia Ramírez Villanueva

Director:

Dra. Rubí del Rosario Vargas Hernández

Puebla, Pue. Septiembre 2018

Dr. Luis Alejandro Louvier Hernández
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA POBLACIÓN FEMENINA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO. CASO: GRUPO GASOLINERO GO LINK"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARTHA ALICIA RAMÍREZ VILLANUEVA

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.

A T E N T A M E N T E
H. Puebla de Z., a 15 de agosto de 2018

DRA. RUBÍ DEL ROSARIO VARGAS HERNÁNDEZ

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA · 1578 ·
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
RECIBIDO
17 AGO 2018
SECRETARÍA DE INV ESTUDIOS DE POSGRADO

c.c.p. Alumno (s)

Dr. Luis Alejandro Louvier Hernández
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **"GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA POBLACIÓN FEMENINA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO. CASO: GRUPO GASOLINERO GO LINK"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARTHA ALICIA RAMÍREZ VILLANUEVA

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 **15 de agosto de 2018**

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
RECIBIDO
17 AGO 2018
SECRETARÍA DE INV. ESTUDIOS DE POSGRADO
1578

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno (a)

Dr. Luis Alejandro Louvier Hernández
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor temático** de la tesis denominada: **"GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA POBLACIÓN FEMENINA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO. CASO: GRUPO GASOLINERO GO LINK"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARTHA ALICIA RAMÍREZ VILLANUEVA

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 **15 de agosto de 2018**

M. A. JOSÉ CRUZ MORALES CARPINTEYRO

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA · 1578 ·
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
RECIBIDO
17 AGO 2018
SECRETARÍA DE INV ESTUDIOS DE POSGRADO

c.c.p. Alumno (s)

Dr. Luis Alejandro Louvier Hernández
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector** de la tesis denominada: **"GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA POBLACIÓN FEMENINA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO. CASO: GRUPO GASOLINERO GO LINK"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARTHA ALICIA RAMÍREZ VILLANUEVA

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.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
RECIBIDO
17 AGO 2018
SECRETARÍA DE INV. ESTUDIOS DE POSGRADO
1578

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 15 de agosto de 2018

M. C. GUILLERMO RODRÍGUEZ DE LA VEGA

c.c.p. Alumno (s)

BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/020/18
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MARTHA ALICIA RAMÍREZ VILLANUEVA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **"GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA POBLACIÓN FEMENINA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO. CASO: GRUPO GASOLINERO GO LINK"**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.**

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 20 de agosto de 2018

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

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

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación fue realizado con dedicación, compromiso y esfuerzo que corresponde a la convicción e interés de realizar y concluir con los estudios de posgrado.

Fue elaborado bajo la supervisión de la Dra. Rubí del Rosario Vargas Hernández y con el apoyo metodológico de la Dra. Ma. Antonieta Monserrat Vera Muñoz a quienes expreso mi más profundo agradecimiento, por la realización de la investigación.

De igual forma, agradezco al resto del jurado por su tiempo y conocimiento otorgados para que este proceso saliera de manera exitosa. Finalmente, debo señalar el apoyo del Dr. Luis Alejandro Louvier Hernández, Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado, quien con su paciencia y tiempo proporcionado, fue de vital importancia para la conjunción de objetivos.

Gracias a todos ellos por ser el soporte metodológico y temático para elaborar mi tesis.

A mi familia por ser mi soporte y guía en la vida, por apoyarme en todo o que me he propuesto y por su amor incondicional.

A mi padre, que con su carácter me enseñó la fortaleza y a mi madre que me enseñó paciencia y tenacidad. Son parte de este proceso y agradezco infinitamente que me impulsaran a continuar pese a obstáculos y dificultades. A mi hermano, por ser mi ejemplo a seguir y a Adriana por su tenacidad. A Santi que es una lucecita en el camino.

A mis amigos, aquellas personas especiales, por ser parte de mi vida y de este proceso de adentrarme en los estudios de posgrado, por estar ahí. A ustedes Arehli, Estefanía, Alejandro, Ana y especialmente a Jair por conocerte en este camino y ser un soporte en muchos aspectos.

A mis maestros, que compartieron su conocimiento, dedicación y tiempo en las clases impartidas. Fue una aventura y placer conocerlos.

Y finalmente a Dios, por colocarme en el momento correcto y con las personas indicadas, por ponerme en el camino y ser mi guía en esta jornada que se llama vida, por brindarme la oportunidad de estar aquí y ahora y por disfrutar de mi vida.

Concluyo con la siguiente frase: Un hombre que no se alimenta de sus sueños envejece pronto (William Shakespeare).

Lo que me impulsa a nunca dejar de soñar y cumplir mis objetivos en mis ejes profesional, emocional y espiritual.

Tabla de contenido

RESUMEN xii

ABSTRACT xiii

I. INTRODUCCIÓN xiv

II. PROBLEMA xv

- **Planteamiento** xv

III. JUSTIFICACIÓN xvii

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN xix

a) **Objetivo General** xix

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN xx

a) Sistematización de la Pregunta de Investigación xx

VI. HIPÓTESIS xxi

a) Variable independiente xxi

b) Variable dependiente xxi

VII. DISEÑO METODOLÓGICO xxii

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES xxiii

CAPÍTULO I. SITUACIÓN LABORAL FEMENINA 25

1.1 MARCO HISTÓRICO DEL TRABAJO EN LA POBLACIÓN FEMENINA 25

1.2 CONDICIÓN LABORAL DE LAS MUJERES 33

1.2.1 En el mundo 35

1.2.2 En México 37

1.2.3. En la actualidad 45

CAPÍTULO II INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS 50

2.1 ORGANIZACIÓN 51

2.1.1 Tipos de organizaciones 53

2.2 EMPRESA 54

2.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS 55

2.4 SECTOR ENERGÉTICO 59

2.4.1 Estaciones de servicio 62

2.5 REFORMA ENERGÉTICA 62

CAPÍTULO III SATISFACCIÓN LABORAL 74

3.1 SATISFACCIÓN LABORAL 74

3.2 ENFOQUE ECONÓMICO. 78
3.2.1 Remuneración 79
3.2.2 Programas de incentivos 83
3.2.3 Beneficios y servicios 85
3.3 ENFOQUE EMOCIONAL 86
3.3.1 Motivación 87
3.3.1.1 Factores de influencia en la motivación laboral 89
3.3.1.2 Teoría de las necesidades. Maslow y Herzberg. 90
3.3.1.3 Necesidades aprendidas según McClelland 93
3.4 ENFOQUE SOCIAL-CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL). 93
3.4.1 Modelos de CVL 94
3.4.1.1 Modelo de Nadler y Lawler 95
3.4.1.2 Modelo de Hackman y Oldhan 95
3.4.1.3 Modelo de Walton 97
CAPÍTULO IV DESEMPEÑO LABORAL 100
4.1 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO LABORAL 100
4.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 104
4.2.1 Métodos de evaluación del desempeño 111
4.2.1.1 Métodos basados en características 116
4.2.1.2 Métodos basados en el comportamiento. 117
4.2.1.3 Métodos basados en resultados 117
4.2.1.4 Otros métodos de evaluación de desempeño 118
4.2.1.5 Evaluación de 360º 119
4.3 CONTROL DEL DESEMPEÑO 122
4.4. GERENCIA DEL DESEMPEÑO. 124
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO 128
5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL 128
5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO 129
5.3 ESTUDIO DE CASO 129
5.3.1 Historia 129
5.3.2 Condiciones actuales 131
5.3.2 Situación laboral de las mujeres 138

5.4 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. 139
5.5 POBLACIÓN 140
5.6 MUESTRA 140
5.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 141
5.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 156
5.9 METODOLOGÍA 159
5.10 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS) 160
PROPUESTA 162
CONCLUSIONES 171
REFERENCIAS 174

RESUMEN

Existen numerosas investigaciones acerca de satisfacción y desempeño laboral, las cuales aportan grandes consideraciones sobre la relación entre estos dos factores. Para la satisfacción laboral, la cual se ve influenciada por incentivos económicos y emocionales, se deben analizar temas como motivación, remuneración, beneficios sociales y calidad de vida laboral; para abordar el desempeño, el cual se enfoca en percepciones del equipo de trabajo, se deben conocer los tipos de evaluación que existen y su contribución con el desarrollo de la organización. El estudio abordó el ámbito energético, específicamente las estaciones de servicio pertenecientes al grupo gasolinero que es caso de estudio. Es así como se enfatizó en conocer la situación laboral de las mujeres, donde resulta interesante dicho enfoque para poder apoyar a futuras investigaciones sobre estudios de género; además de que conocer un marco histórico sirve de referencia para conocer el trabajo femenino a lo largo de la historia. Finalmente, el enfoque de la relación entre satisfacción y desempeño laboral de las mujeres en el sector servicios de gasolineras, sirve de referencia para analizar el contexto histórico de México; ejemplo de ello son las diversas reformas como la energética, las cuales tienen la finalidad de generar progreso.

PALABRAS CLAVE: satisfacción, desempeño laboral, remuneración, motivación, evaluación, situación laboral femenina, organización, sector energético.

ABSTRACT

There are numerous investigations about satisfaction and work performance, which provide great considerations on the relationship between these two factors. For job satisfaction, which is influenced by economic and emotional incentives, topics such as motivation, remuneration, social benefits and quality of working life should be analyzed; to analyze the performance, which focuses on the perceptions of the work team, the types of evaluation that exist and their contribution to the development of the organization must be known. The study addressed the energy field, specifically the service stations belonging to the gasoline group that is a case study. This is how it was emphasized in knowing the work situation of women, where this approach is interesting to be able to support future research on gender studies; in addition, knowing a historical framework serves as a reference to know women's work throughout history. Finally, the focus of the relationship between satisfaction and job performance of women in the service sector of gas stations, serves as a reference to analyze the historical context of Mexico; examples of this are the various reforms such as the energetic, which are intended to generate progress.

KEY WORDS: satisfaction, job performance, remuneration, motivation, evaluation, female labor situation, organization, energy sector

I. INTRODUCCIÓN

Hablar de satisfacción laboral es preocuparse en la compensación de las personas, lo cual consiste en hablar de incentivos y remuneraciones en cuestiones económicas; y beneficios y servicios en cuestiones sociales. Esto se encuentra altamente relacionado con el desempeño laboral, donde el colaborador muestra las habilidades, conocimientos y competencias alcanzadas junto con los sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que son inherentes a él y otros que corresponden a la experiencia generada por el puesto desempeñado.

Se tomará como base el sector energético, específicamente en el área operativa de Estaciones de Servicio, comúnmente conocidas como “gasolineras”, donde la población femenina tiene participación.

Para desarrollar el tema anterior se integra la estructura que a continuación se presenta:

Capítulo I. Situación laboral femenina donde se aborda un marco histórico de las condiciones del trabajo de las mujeres y se considerará con un enfoque actual en el mundo y en México.

Capítulo II. Se hace referencia a la industria de los hidrocarburos donde se explica la conceptualización y clasificación de organizaciones y empresas, así como el impacto de la reforma energética en el sector estaciones de servicio.

Capítulo III. Definición de satisfacción laboral y estudio del concepto bajo tres enfoques: económico, emocional y social. Dentro de estos parámetros se estudian puntos como la remuneración e incentivos, motivación y calidad de vida laboral bajo diversos modelos.

Capítulo IV Desempeño laboral, donde se analizan puntos como su definición, análisis del término, métodos de evaluación y control de desempeño.

Capítulo V. Se desarrolla la metodología detalle del estudio de caso, además de la presentación, análisis e interpretación de los resultados. Posteriormente se complementa la investigación de campo con una bitácora de actividades la cual respalda la metodología realizada.

Finalmente se realizó una propuesta con base en el análisis de los resultados, además de conclusiones, referencias y anexos.

II. PROBLEMA

• Planteamiento

Hoy en día, el análisis del desempeño laboral es fundamental para un clima laboral óptimo dentro una empresa; impacta de forma directa en la mente del colaborador puesto que genera sentimientos de pertenencia y lealtad si el ambiente es el idóneo para desarrollarse.

Esto es relacionado de forma proporcional con el grado de satisfacción que se encuentre el colaborador. De aquí resulta que se proyecten indicadores en el desempeño.

El estudiar las condiciones laborales a las que está sometida está población, podrá dar una mirada a las brechas de género existentes, sin embargo, esto resulta de vital apoyo para crear un ambiente equitativo de trabajo

El sector energético presenta una desigualdad en cuestiones laborales siendo preponderante la participación masculina en puestos de trabajo por lo que es significativo elaborar un análisis referente a la situación de la población femenina en dicho sector.

Cabe resaltar que este estudio está enfocado al sector operativo que se refiere al puesto en el área de despacho, comúnmente conocido como “despachador (a)” aunque el término recientemente empleado es “agente de ventas”. Si bien presenta requisitos mínimos para un perfil laboral, se requieren de ciertas aptitudes para desempeñar el puesto.

El conocimiento de las condiciones laborales podrá crear las bases para conocer las características generales del personal femenino que labora en el Grupo Gasolinero “Go Link”. Además de obtener la retención de los colaboradores, esto implica conocer el grado de satisfacción laboral con el cual realizan sus actividades además de observar el grado de influencia en el desempeño del puesto señalado.

Con la comprensión de las condiciones laborales que presenta la población femenina en puestos operativos de estaciones de servicio, se podrá observar la relación que conlleva con la satisfacción dentro del ambiente laboral y su impacto en el desempeño de sus actividades. Lo importante de ello es analizar cómo se relacionan ambos lineamientos que son satisfacción y desempeño.

El hecho de contar con un enfoque en la población femenina se debe a conocer la situación y analizar si existen brechas de género en el entorno laboral del sector servicios de gasolineras

Finalmente es representativo conocer aspectos básicos de reclutamiento y selección de personal para poder analizar el grado de pertenencia, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con ambos lineamientos de satisfacción y desempeño laboral dentro de éstas organizaciones.

III. JUSTIFICACIÓN

La satisfacción laboral se encuentra relacionada con aspectos motivacionales en el ambiente de trabajo, se refiere al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. Incluye diversos aspectos como el tipo de actividades desempeñadas, cuestiones económicas de remuneración, condiciones laborales, relaciones humanas, entre otros. También proyecta la actitud del colaborador frente a sus obligaciones y se puede decir que surge debido a la correspondencia entre el trabajo real desempeñado y las expectativas del colaborador.

Referente al desempeño laboral, es aquí donde el individuo muestra las competencias laborales alcanzadas durante el paso del tiempo y a través de la experiencia; a su vez se integran por un conjunto de conocimientos, habilidades, vivencias, actitudes, aptitudes, valores, los cuales contribuyen a alcanzar los objetivos planteados en relación a las exigencias de la organización.

La presente investigación presenta una utilidad ambivalente, por un lado, es vital para la sociedad puesto que existen numerosos estudios sobre brechas de género, pero es interesante enfocarlo al sector servicios dentro de gasolineras; y por otro lado para el sector organizacional, directamente a personal administrativo y personal operativo de estaciones de servicio.

Su utilidad social radica en el ambiente laboral generado en las estaciones de servicio, el grado de satisfacción laboral, el desempeño del puesto ejecutado las brechas de género existentes y las condiciones laborales a las que se encuentra expuesta la población.

De forma organizacional, el estudio del grado de satisfacción laboral es importante para contratar a las personas adecuadas para el puesto adecuado, crear lazos con los colaboradores, contar con un sistema motivacional además de un sistema de valores donde en trabajo en equipo es fundamental para el crecimiento personal y laboral.

Esto requiere analizarse en relación al desempeño generado en las actividades del puesto ejecutado puesto que es de suma importancia para el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de los objetivos y la salud en el clima laboral.

Es necesario contar con especificaciones mínimas para el puesto de trabajo en el área operativa. Con base a la práctica, el reconocimiento de las actividades laborales de puestos operativos y la relación entre la satisfacción y su desempeño, será de utilidad para analizar su existen discrepancias en la relación planteada con la finalidad de poder generar cambios específicos al estudio de la población y generar beneficios a la población femenina.

Para conocer sobre el valor teórico cabe resaltar la numerosa información existente sobre satisfacción y desempeño laboral o mayormente enfocado al desarrollo organizacional, sin embargo, resulta de interés el enfoque en el sector servicios de estaciones de servicio puesto que el sector energético ha contado con grandes cambios debido a las reformas energéticas recientemente conocidas.

Finalmente, de forma metodológica puede ser de apoyo no para crear un nuevo instrumento de investigación sino para conocer una relación entre las dos variables de la investigación y puede sugerir cómo estudiar más adecuadamente al área operativa.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivo General

Conocer el grado de satisfacción laboral y su impacto en el desempeño de las actividades referente a la población femenina del sector operativo. Caso “Grupo gasolinero Go Link”.

- **b) Objetivos Específicos**

- Examinar el marco histórico del trabajo femenino como antecedente de la situación laboral actual.
- Identificar a través de la clasificación de las organizaciones y empresas al sector energético en estaciones de servicios.
- Determinar el impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo del sector femenino.
- Indagar sobre las herramientas de evaluación del desempeño y su empleo en el área operativa de estaciones de servicio.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera se puede conocer el grado de satisfacción laboral y su impacto en el desempeño de sus actividades referente a la población femenina del sector operativo, Caso: “Grupo gasolinero Go Link?

a) Sistematización de la Pregunta de Investigación

- ¿De qué manera se puede examinar el marco histórico del trabajo femenino como antecedente de la situación laboral actual?
- ¿Cómo se procede a identificar a través de la clasificación de las organizaciones y empresas al sector energético en estaciones de servicios?

- ¿Cuál el impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo del sector femenino?
- ¿Cómo se indaga sobre las herramientas de evaluación del desempeño y su empleo en el área operativa de estaciones de servicio?

VI. HIPÓTESIS

El grado de satisfacción laboral en la población femenina del sector operativo impacta de forma directamente proporcional al desempeño de sus actividades dentro de las estaciones de servicio (gasolineras).

a) Variable independiente

Grado de satisfacción laboral

b) Variable dependiente

Desempeño laboral en las estaciones de servicio (gasolineras).

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

ENFOQUE

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa para validar o verificar la postura de la investigadora en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo.

MÉTODO

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo – inductivo ya que se presenta la explicación del tema de manera general y se aplicó a una muestra para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico integrado por “4” capítulos, que sirvió de apoyo al tema que permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y subtemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un

repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc. Con un tipo explicativo se explicó el estudio de la satisfacción laboral y su relación con el desempeño del puesto.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El objeto de estudio es el “caso Grupo Gasolinero Go Link”, que está conformado por ocho Estaciones de Servicio, su alcance aplica al territorio mexicano, específicamente al área urbana de la Ciudad de Puebla debido a la naturaleza de las estaciones de servicio.

La presente investigación pertenece al sector de servicios, específicamente al energético (venta de carburantes) y la situación laboral de la población femenina, referente al perfil de puestos de los colaboradores en el sector operativo

El estudio es de carácter transversal, se encuentra enfocada para el año 2017-2018; dentro del espacio geográfico se encuentra delimitada en la ciudad de Puebla.

CAPÍTULO I.

SITUACIÓN LABORAL FEMENINA

CAPÍTULO I. SITUACIÓN LABORAL FEMENINA

En este capítulo se hablará a fondo de la situación laboral femenina desde tiempos remotos donde se abarcará a grandes rasgos un marco histórico y se procederá a analizar la situación en el mundo, en México y en la actualidad.

El acceso de las mujeres en su calidad de ciudadanas a la educación y a un salario puede considerarse como una de las conmociones más importantes vividas por nuestras sociedades en el siglo XX. Al invadir los espacios considerados hasta entonces como terreno acotado de los hombres y privilegios de la masculinidad, la escuela y el lugar de trabajo, la mujer lo cuestionaba todo, tanto en la vida íntima como en la vida pública (Mernissi, 2002).

1.1 MARCO HISTÓRICO DEL TRABAJO EN LA POBLACIÓN FEMENINA

A lo largo de la existencia del ser humano, han existido diferencias biológicas de los hombres y las mujeres, estas diferencias no son motivo de apartamiento o segregación, sucede pues que significan un mejor complemento referente a las actividades que se realizan en sociedad. El trabajo femenino se ha visto delegado en muchos aspectos de la vida en sociedad, sin embargo, resultará vital para un buen desempeño en la vida laboral de los individuos.

Las relaciones humanas se han constituido en un movimiento contemporáneo para sensibilizar las relaciones entre los hombres, especialmente

las que se dan en el ambiente laboral, pues aun cuando las relaciones humanas no constituyan una ciencia no podemos dejar de subrayar su característica fundamental que es su interdisciplinariedad, de tal suerte que no existe actividad dentro del arte, o la ciencia, donde no intervengan (Torre, 1998).

Las relaciones humanas, sin ser una panacea, tratan de ubicar al hombre en el justo medio para que encuentre las pautas que le permitan conciliar sus intereses personales con los de la organización; esto con el fin de que él encuentre, si no la plena realización en los diferentes campos en que se desenvuelve, si la homeostasis psicológica que le permita vivir tranquilamente y ser un miembro productivo en su contexto social (Torre, 1998).

Con esto se refuerza el hecho de que el hombre es un ser social por naturaleza, ya que, para poder satisfacer sus necesidades materiales y morales, se encuentra inmerso en una sociedad. El hombre no puede subsistir como un ente aislado de la realidad, estar dentro de ella es la clave para su desenvolvimiento. Esto significa que el bienestar y prestigio de los seres humanos, depende, sustancialmente, de la manera de establecer relaciones. Es indispensable contar con principios éticos que sustenten dicho comportamiento.

Sin embargo, por la manera en que se desenvuelve el hombre, se pueden presentar situaciones conflictivas o barreras que impidan el acercamiento a los demás. Estas barreras se manifiestan como resultado de la incomprensión, la cual es muy frecuente entre los humanos, y pueden fortalecerse de manera que resulte difícil superarlas. En este sentido, las relaciones humanas tienen la finalidad de destruir todos los obstáculos en el buen entendimiento entre los seres humanos; el instrumento ideal para destruir tales barreras es la comunicación (Torre, 1998).

Las relaciones humanas están presentes desde el periodo paleolítico o la edad de piedra, ya que se han encontrado caracteres primitivos asociados a instrumentos y herramientas simples.

El origen del ser humano se vio marcado por la etapa primitiva, con la aparición del hombre sobre la Tierra, se dio un proceso de desarrollo y se crearon entre los hombres relaciones que no existen en el mundo animal: las relaciones laborales. Las primeras herramientas que el hombre produjo fueron los mazos de piedra toscamente tallados y el palo, los cuales eran la prolongación artificial de los órganos del cuerpo.

Es entonces que una vez que el hombre tuvo cierto control de la naturaleza, sintió la necesidad de organizarse desde el punto de vista social, político y religioso. De esta relación, surge el matriarcado donde la propiedad, el nombre y la herencia se transmiten por vía materna. Posteriormente surge el patriarcado y en esta forma de organización primitiva predominaba la autoridad paterna.

El desarrollo y operación en la sociedad primitiva, obedeció a la formación de grupos de trabajo, originalmente constituidos por la familia, posteriormente por el clan (grupos de familias), y finalmente por la tribu (conjunto de clanes) que se agruparon voluntariamente por la necesidad de supervivencia; estas uniones voluntarias propiciaron las luchas entre grupos para dominar determinados territorios (Torre, 1998).

Durante la etapa esclavista, en la historia su modo de producción se basaba en la explotación del hombre por el hombre, originalmente tuvo un carácter

doméstico matriarcal y el esclavo estaba completamente privado de su libertad y no gozaba de ningún derecho, motivo por el cual su dueño podía disponer por completo de su trabajo y de su vida (Torre, 1998).

La característica distintiva de las relaciones de producción es la propiedad de los esclavos; no sólo sobre los medios de producción, sino también sobre los mismos productores, de ahí que la ley económica fundamental del régimen esclavista se defina como la producción de excedentes y la explotación de los esclavos.

El trabajo de la mujer en la antigüedad y el Medievo es difícil explicar, ejemplo de ello es en el antiguo Egipto donde los elementos iconográficos muestran que se desempeñaban en actividades como la agricultura, preparación de alimentos, vestimenta, actividades artesanales; de igual forma en la antigua Grecia se hace referencia a actividades similares.

La etapa feudalista, surgió como consecuencia de la caída del Imperio Romano. Las tierras asignadas en estas condiciones se denominaron feudos y con ello el esclavista se transformó en señor feudal al prescindir de los esclavos; pero aun cuando el campesino ya no era un esclavo, si se hallaba en estado de servidumbre, pero poseía una economía propia basada en su trabajo personal (Torre, 1998).

Cabe resaltar que si bien, el campesino ya no tenía el papel de esclavo, la esclavitud continuaba. Ejemplo de ello es en la antigua Grecia donde las esclavas solían trabajar en minas y muchas veces ni nombre tenían, algunas veces contaban

con un apodo de su región de origen; sin embargo, no se debe hacer una distinción respecto de los esclavos hombres puesto que su destino de esclavitud era igual.

Pero un rasgo distingue claramente la esclavitud de las mujeres: en los mercados de esclavos, durante las ventas públicas, las mujeres ofrecidas a la venta estaban divididas en dos grupos, las esclavas de trabajo y las esclavas de placer. El nexo entre el trabajo y la prostitución sigue siendo muy sólido, se trata de una cuestión de apariencia física (Sullerot, 1988).

En ésta época las fuerzas productivas alcanzaron un nivel más elevado que la esclavitud. Esto propició la creación de una reglamentación gremial que pusiera fin a las contradicciones del feudalismo, lo cual originó la lucha de clases entre los campesinos y los señores feudales que permitió el surgimiento de las relaciones capitalistas de producción (Torre, 1998).

En el Medievo, la mujer perfeccionó actividades como la tapicería, orfebrería y bordados; la agricultura continuó siendo la principal ocupación. También se dedicaba al cuidado de los huertos, del ganado y de las viñas.

Otro ejemplo de su delimitación ocurre cuando el hombre cazaba y recolectaba leña, la mujer lo ayudaba a almacenar las reservas de esta leña, realizaba la recogida de frutas silvestres, cultivaba alrededor de la casa, etc. Además de suministrar el alimento y la calefacción, aseguraban la fabricación de ropa en las casas rurales (Sullerot, 1988).

Finalmente en esta etapa, en los registros de 1292-1300, se citan quince oficios como exclusivamente femeninos los cuales son los siguientes: (Sullerot, 1988).

1. Devanadoras de hilos
2. Peinadoras
3. Cardadoras
4. Élisseresses
5. Urdidoras
6. Confeccionadoras de bolsas
7. Sombrereras de seda
8. Hacedoras de sombreros de oro
9. Batidoras de seda
10. Floreadoras de cofias
11. Malleras de seda
12. Batidoras de estaño
13. Batidoras de oro, etc.

Todos los oficios del sector textil, anteriormente mencionado, contaban con un gran número de obreras, sin embargo nada de lo que elaboraban les pertenecía y únicamente los hombres podía participar en los negocios de compra/ venta. Se consideraba como una persona notable a la mujer que fuera propietaria de un telar.

En la etapa renacentista corresponde al nacimiento y expansión del cristianismo y la propagación de la fe musulmana. Esto trajo consigo el nacimiento de dos mundos (oriental y occidental) lo que trajo como consecuencia una rivalidad y su inevitable enfrentamiento como las Cruzadas.

Apareció una nueva clase, la burguesía, la cual podía adquirir hasta títulos nobiliarios y conquistar todas las áreas de poder. Es en esta clase donde aparecen las “amas de leche”, mujeres encargadas del cuidado de los hijos de la burguesía.

El Renacimiento vio nacer la idea de la educación, los balbuceos de la pedagogía, pero en provecho tan solo del amor paterno. La madre sigue desempeñando un papel pasivo y de poco relieve (Sullerot, 1988). Cabe resaltar que las domésticas no era el sector más bajo de la escala social puesto que aún existían siervos y siervas, los cuales no eran dueños de su libertad.

Durante la etapa de la Revolución Industrial existió una serie de cambios económicos que transformaron a la sociedad europea en los siglos XVIII y XIX, como la ampliación de mercados y mayor demanda de los productos, el capitalismo mercantil y la revolución agrícola (Torre, 1998). Con ello desapareció la familia de producción y apareció la familia de consumo. Asimismo, surgió el proletariado, la división del trabajo y la explotación del obrero.

En esta etapa, es importante citar a Proudhon, antifeminista patológico, narcisista y homosexual; su influencia sobre la evolución de las ideas en el mundo del trabajo. Señala que el único destino de la mujer debe ser el servicio de su esposo, las labores domésticas y la procreación; referente al trabajo, nada que pueda parecerse a un oficio (Sullerot, 1988). Principalmente, las ideas de Proudhon buscaron que el hombre tuviera derecho de vida y muerte sobre su mujer; esta última no tenía por qué trabajar puesto que de hacerlo, le robaría el trabajo al hombre.

Durante la etapa capitalista, se caracteriza por adoptar un sistema económico-social, basado en la propiedad privada de los medios de producción y en el cumplimiento de las funciones productivas por parte de entidades privadas que actúan buscando un lucro (Torre, 1998). Aquí se da un incremento en los bienes de producción en los sectores industriales y agrícolas, además con el desarrollo de la técnica y ciencia, propicia la especialización; se desarrolla la industria bélica y se realizan operaciones bancarias.

Esto trajo como consecuencia que las condiciones de vida de los hombres se transformaran de forma radical. También hubo un profundo cambio en su ideología, se enfatizó el individualismo y es cuando durante esta etapa tienen lugar guerras mundiales y el terrorismo.

El sistema capitalista ha significado, históricamente, un enorme progreso pero tiene dos aspectos fundamentales negativos como: la contradicción entre una producción social y una apropiación individual o privada de la misma; otra negativa es la conversión del trabajo humano en una mercancía, y la explotación a beneficio privado de dicho trabajo. Con ello se da paso a una etapa socialista, como reacción al abuso y explotación del trabajador y en oposición al capitalismo, surge a comienzos del siglo XIX. Se trata de un conjunto de doctrinas que sugieren un cambio radical en la organización de la sociedad, mediante la supresión de las clases sociales y la distribución igualitaria de la riqueza, por medio de la hegemonía de clases trabajadoras y la colectivización de los medios de producción.

Uno de los cambios más importantes en el mercado de trabajo fue la creciente participación femenina. En América Latina este cambio se dio de manera paulatina desde los años setenta y, en mayor medida, durante la década de los

ochentas (denominada época perdida). Desde los 80's se comenzó con una tendencia de la incorporación de la mujer a la Población Económicamente Activa, como parte de las transformaciones que conllevó el proceso de globalización. Con este breve repaso histórico sobre las relaciones sociales del hombre y su evolución, se debe abrir un nuevo parámetro en referencia a las relaciones humanas laborales.

1.2 CONDICIÓN LABORAL DE LAS MUJERES

La administración moderna recurre a las mujeres como un elemento que impulsa al hombre a aumentar la productividad en el trabajo. Cuando se habla de equilibrio (homeostasis) se hace referencia a al paralelismo que debe existir en el trabajo y en la sociedad con objeto de procurarle al hombre trabajo y salud mental (Torre, 1998). En la medida que se logren conjuntar los ámbitos social y laboral, se proporcionará al hombre una gran posibilidad de alcanzar sus metas individuales y organizacionales como el aumento en la productividad, realización personal y mejoramiento económico.

El origen del análisis del trabajo puede ser establecido desde las investigaciones de Taylor referentes a la especialización del trabajo visto desde un punto científico. El objetivo era la maximización de la producción mediante actividades repetitivas, productividad y eliminación de tiempos muertos.

A partir de los años 60 del pasado siglo, se produjo una ruptura en dicho sistema de géneros al incorporarse las mujeres al mercado laboral (Alcañiz, 2017). Las trayectorias laborales, se definen como las posiciones sucesivas que las personas van ocupando en el mercado laboral a lo largo de su vida. Así, las

trayectorias laborales de las personas se encuentran insertas en una estructura social pero también en un sistema de género (Roberti, 2012).

Desde una perspectiva de género, podría decirte que han sido distintas las condiciones entre hombres y mujeres debido a que dependen de factores estructurales, culturales y estratégicos.

Con la incorporación de las mujeres al mundo laboral y la ampliación de la cobertura de la educación inicial para atender las niñas y los niños de estas mujeres trabajadoras, recae, en mayor grado sobre las instituciones educativas, la responsabilidad de la formación integral de las personas (Camacho & Watson, 2007).

Es por ello que la instrucción educativa juega un papel vital en la calidad del ser humano en formación, es necesario sentar las bases para el desarrollo de la personalidad; es aquí donde es preponderante tener la estructura de la equidad de género.

La perspectiva de género permite evidenciar la manera en que la masculinidad y feminidad se han construido a lo largo del proceso de socialización y las consecuencias que esta construcción tienen en las relaciones de los hombres con las mujeres, con el objetivo de efectuar cambios que permitan la equidad en estas relaciones (Torres, 2011).

Las mujeres, al introducirse en el mercado laboral sin abandonar el desempeño de su rol de cuidados, desarrollan estrategias para poder realizar ambos roles o tareas pero la persistencia del rol tradicional de cuidados, condiciona su trayectoria laboral e influye en las características de su presencia en el trabajo (Alcañiz, 2017).

Es interesante destacar el rol de la mujer, tradicionalmente, la mujer ha entendido su vida privada como un conjunto de prácticas afectivas y materiales orientadas al cuidado y atención de otros. Con la sociedad moderna, se han producido cambios en la trayectoria vital de la mujer que afectan tanto a la esfera laboral como a la familiar (Biedma & Medina, 2014).

1.2.1 En el mundo

Se debe considerar que desde tiempos neolíticos el humano se agrupaba de manera mixta formando clanes o tribus para tratar de sobrevivir, por estas épocas el dominio del matriarcado daba una posición vital para las mujeres como dadoras de vida tenían control de los clanes y la protección de las hembras era primordial para todo grupo de individuos si querían preservarse para las posteridades.

Debido a esta posición que ocupaba la mujer dentro de los conjuntos sociales sus actividades fueron delimitadas a la crianza y cuidados de los hijos también se le dieron labores de mantenimiento del hogar, mientras que los hombres se cargaron de la caza de animales para el alimento del clan y generalmente todas las actividades que implicaran mayor fuerza física.

Fue así que desde esos tiempos a la mujer se le destino aparentemente a ocupar su posición con labores domésticas llevando a la concepción de que estas tareas son exclusivas de este género, pero las bases donde se forman estas relaciones sociales siempre están en constante transfiguración lo que lleva a que el papel de la mujer dentro de las actividades sociales vaya cambiando.

Con este punto referencia en la historia cuando se modificaron las bases de la estructura social, la participación de la mujer tuvo un papel diferente. La revolución industrial trajo una serie de modificaciones que dieron la consolidación de la clase obrera dentro de estas nuevas relaciones sociales de producción.

Eric Hobsbawm dice “lo que es necesario estudiar también son los cambios que están experimentando las formas de relación entre los sexos, tanto en la realidad social como en la imagen que cada sexo tiene del otro.” ya que en Inglaterra en estos tiempos la clase obrera era sometida fuertemente por la clase capitalista pero un sector dentro de ella era indispensable para tareas específicas lo que obligaba a los niños y las mujeres a trabajar en las maquilas (Hobsbawm, 1987).

Con jornadas de 16 horas o más y aun que no se manejaba un salario mínimo el que estos percibían era menor al que se les pagaba a los hombres, las condiciones por la cuales se suscitaban estas supe explotaciones eran justificadas de manera sínica determinando que el género femenino era el único que podía realizar las actividades con delicadeza y esmero.

La lucha de clases con el tiempo fue dando al proletariado derechos que redujeron sus jornadas de trabajo y determinaron un salario mínimo en general

como clase se lograba un progreso, pero las diferencias de género ya estaban marcadas dando una vez más a la mujer una posición dentro de la clase obrera no muy favorable.

1.2.2 En México

Aterrizando a la realidad concreta en México la inserción de la mujer en el mercado laboral no tiene gran importancia hasta los años ochenta cuando comienza la era de la “globalización” donde los grandes capitales buscan contrarrestar la caída de la taza de ganancia lo que los lleva a buscar nuevos territorios donde colocarse y conseguir mano de obra más barata.

Así es como se flexibiliza el empleo y las mujeres encuentran una oportunidad de posicionarse dentro de grandes empresas, pero al mismo tiempo poder continuar con las tareas del hogar lo cual no resulto nada producente para ellas con jornadas cortas y salarios por debajo del mínimo una vez más resultaban ser las más afectadas del sector laboral mexicano.

Las mujeres representan un poco más de la mitad de la población, pero su aportación en la actividad económica no corresponde a la capacidad máxima que pueden generar. Actualmente, existe una brecha de género, lo que merma un avance hacia la equidad.

Dentro de México, el mundo laboral está en constante transformación, en la década de los 90´s los contratos colectivos se desvanecieron para dar paso a los

contratos individuales, las prestaciones fueron más escasas y la estabilidad se convertía en un mito. Actualmente las condiciones no difieren mucho que en aquel entonces. Este nuevo panorama, producto de la globalización, ofrece una flexibilidad laboral, donde las mujeres desempeñan un nuevo papel.

En el mercado del trabajo hay dos fenómenos que tienden a crecer a medida que la globalización avanza: la desocupación y la informalidad (González, 1998). La desocupación se refiere a una constante en mantener los salarios bajos y la informalidad es parte de esta flexibilidad laboral, es la incorporación de sistemas de salario flexible, comercio informal, pérdida de prestaciones, jornadas discontinuas y trabajos a domicilio.

Es en este contexto donde se desarrolla el trabajo femenino, de acuerdo con González (2000):

Las mujeres se han convertido en la mano de obra que más se adecúa a las necesidades de los empleadores debido a que se les paga menos que a los hombres y a que por sus condiciones de género están dispuestas a trabajar a tiempo parcial, en su casa, etc., pues tienen que cuidar a los hijos y realizar los quehaceres domésticos.

Esto significa que, desde aquel entonces, la tasa de empleo femenino creció, pero solo para algunos sectores del mundo laboral; las mujeres no eran aptas para puestos que solo se consideraban para hombres. El concepto de equidad difería en la práctica.

Dentro de la economía formal, las tasas de desocupación abierta son muy bajas puesto que no existe un seguro de desempleo. Sin embargo, la demanda del empleo femenino muestra una tendencia al alta, debido a que para el 2005, ya representaban el 65% de la ocupación total.

Otro dato significativo sobre la desigualdad laboral en México, muestra que ocho de cada diez hombres son económicamente activos, mientras que cuatro de cada diez mujeres lo son (Notimex, 2016). Con dicha información, vuelve a aparecer esta discrepancia entre los datos estadísticos puesto que las actividades del hogar no entran dentro de la clasificación de “trabajos remunerados”. A pesar de la activa participación de las mujeres, durante la última década, aún persisten condiciones de desigualdad referente a nivel de ingreso, posición o toma de decisiones.

Al aterrizar la ocupación laboral en el país, se encuentra una mayoría en el comercio (25.4%) aunque esto incluye tanto comercios establecidos como economías informales, servicios personales (23.3%) y como trabajadoras industriales, artesanales y ayudantes (17.5%) (Notimex, 2016).

Hoy en día, un área de oportunidad sería la apertura del mercado laboral para mujeres, considerar al ser humano como un todo y no segregarlo en cuanto a sus habilidades o características de género.

Para el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: Esto corresponde al objetivo de generar mayores ingresos para sostener a las familia; ejemplo de ello es que para el año 2000, uno de cada cinco hogares en nuestro país estaba a cargo de una mujer (INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e

Informática, 2000). Referente a la PEA por estado civil, también hay una constante en que las mujeres divorciadas tienen mayor participación y son jefas de familia.

Ya para el 2013, 20.2 millones de mujeres integraron la población económicamente activa en contraposición a los 19.3 millones de desempleadas. Estas cifras ayudan a comprender la situación a la que se enfrentan a pesar de que este enfoque de inserción laboral femenina tiene varias décadas de ser empleado.

Esta inclusión laboral, representó un gran cambio cultural y generacional debido a que existió una metamorfosis al comparar la vida en la actualidad con respecto a la forma de vida de las madres y abuelas.

Existen problemas constantes a los cuales se encuentra la mujer para integrarse al mercado laboral, como son dobles jornadas de trabajo, discriminación salarial segregación ocupacional y hostigamiento sexual. Los cuales, hacen hincapié en que tienen su origen en la estructura de la sociedad, al construir las características de género, que van desde los atributos, estereotipos, valores y roles, que fueron asignados por sus características biológicas.

Con ello, la problemática que genera esta desigualdad social, existe desde que el hombre primitivo evolucionó, desde aquellos tiempos se observó la distinción en que las características biológicas no son las mismas.

Al hablar de los estereotipos, específicamente, es ahí donde se da la división sexual del trabajo. A partir de las habilidades que hacen la diferencia de género,

encontramos que a las mujeres se le atribuye las funciones de reproducción, que incluyen actividades o remuneradas como las labores del hogar y la crianza de los hijos, mientras que los hombres se les asocia con el rol productivo, referente a las funciones de trabajar que son valoradas y remuneradas, estatus de poder, protección y autoridad. Esto crea un ambiente de subordinación por parte de las mujeres, en relación al trabajo de los hombres.

Es importante abordar más a detalle que es la discriminación y en términos generales es lo siguiente:

“Conjunto de actitudes y prácticas directas e indirectas que ubican en una condición de desventaja a las mujeres y a otros grupos de la población por su género, origen étnico, edad, condición física y situación económica, frente a las oportunidades, derechos y beneficios de desarrollo humano en todos los ámbitos” (Inmujeres, 2003).

La discriminación, siempre incluye un factor de desventaja de un grupo frente a otro, corresponde a una confrontación de intereses que termina por el logro de obtener el poder y reconocimiento. Dentro de dichos grupos en perjuicio, se encuentra a la mujer, pese a que no es un grupo minoritario, su situación a lo largo de la historia no es favorable.

Ahora bien, en el ámbito laboral, se aterriza este concepto cuando al tener la misma capacidad, nivel de estudios, formación y experiencia que los hombres, reciben un trato diferente e inferior en cuanto a contratación, condiciones, aspectos remunerativos, etc.

Existen diversos tipos de discriminación, dentro de los cuales, se encuentran los siguientes: La discriminación salarial, se refiere 100% a cuestiones económicas y de remuneración, referente a un pago menor por realizar las mismas actividades. La discriminación ocupacional, es la exclusión de las mujeres en trabajos masculinizados, como las áreas agropecuarias, de construcción, de comunicaciones y transportes y de administración pública; aunque también hay trabajos considerados femeninos como la maquila, manufactura, comercio y servicios.

La discriminación en la adquisición de capital humano, implica un menor acceso a oportunidades de asensos y de actividades que incrementen su productividad. La discriminación en el empleo, también afecta a hombres, puesto que funciona en variables como la edad, cualificación y situación familiar.

En relación al empleo, la violencia laboral, incluye el hostigamiento sexual y el acoso laboral, conocido como “mobbing” por parte de compañeros de trabajo de la misma jerarquía o de puestos con mayor peso. La finalidad de dichas prácticas a corto plazo es infundir miedo a la persona agredida dentro de su lugar de trabajo y a largo plazo que la persona en cuestión abandone el puesto dentro de la organización.

Después de establecer estas diferencias, es posible observar el estereotipo del rol femenino y su papel laboral es descalificado por preceptos culturales que no se fundamentan en la capacidad para desarrollar el puesto. Los supuestos culturales que favorecen las prácticas discriminatorias para la mujer se sintetizan a que el principal compromiso es con su familia, su papel está supeditado a ser tanto

madres como esposas, pero difícilmente profesionistas; a pesar de existir avances en esta materia, esta mentalidad aún se encuentra arraigada en la sociedad.

Ahora bien, en el rubro profesional se puede mostrar lo siguiente en aspectos educativos, ejemplo de ello es que los puestos con mayores ingresos, son ocupados por hombres y en los ingresos más bajos, predomina la población femenina. Según datos de Inmujeres (2017), el 7.1 % de hombres tienen un nivel de ingresos mayor a cinco salarios mínimos, mientras que, con las mujeres, el porcentaje disminuye a 4.5%. Al observar los datos sobre la educación, existe una relación inversamente proporcional entre hombres y mujeres, debido a que las mujeres que mayor nivel de estudios representa un mayor porcentaje de la población ocupada, mientras que los hombres con menor grado de estudios, tienen el mayor grado de ocupación.

En este contexto, los institutos de las mujeres son creados en los gobiernos actuales con el fin de fomentar la perspectiva de género como una condición para lograr la igualdad de oportunidades y, sobre todo, eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres (Vizcarra, 2002).

En México existen instituciones que buscan erradicar prácticas discriminatorias y promover la equidad de género, tales como el “Instituto Nacional de las Mujeres” (INMUJERES), el cual tiene como objetivo principal; “Promover y fomentar las condiciones que den lugar a la no discriminación, igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros, el ejercicio de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural, económica y social del país” (InMujeres, 2003).

Otro campo de investigación resulta ser el desplazamiento, donde se muestra que un área de oportunidad puede ser el diseño de políticas públicas porque la mujer es quien más le afecta este fenómeno debido a que se hacen responsables del cuidado de los niños, ya que por lo general, los hombres migran en búsqueda de mejores oportunidades.

Diversas ONG´s han manifestado que en México miles de desplazados sufren de escasez de alimentos y malnutrición, en particular las mujeres y los niños. Las mujeres desplazadas no sólo viven en carne propia la ignominia de la violencia de género, de la anulación de su libertad sexual sino que, además, sus hijos se encuentran en una profunda situación de vulnerabilidad: falta de alimento, de techo, precaria atención a la salud, por mencionar algunas (Hernández, 2008). Esto debe mostrar que se deben hacer estudios sobre el reconocimiento de los costos emocionales, sociales, culturales y económicos sobre la situación de la mujer en desplazamiento.

Otro punto a evaluar es que las mujeres tienden a retirarse a edades más tempranas que los hombres y a trabajar menos horas en empleos formales remunerados, así como a trabajar más que los hombres en empleos no regulares y de tiempo parcial, esto ocasiona que sea difícil lograr acumular la cantidad de recursos económicos necesarios para garantizar una anualidad que permita un nivel de vida adecuado en el retiro (Martínez, Henaine, & Zubieta, 2016).

Los cambios en la estructura del mercado de trabajo, se deben a la tendencia creciente de crear empleos de tiempo parcial o empleos flexibles, lo que se puede traducir en una remuneración insuficiente y puede afectar a las mujeres en mayor

medida por ausencias por maternidad. Otro aspecto de vital importancia es la diferencia en la composición de la estructura familiar.

Es un hecho que, desde un punto de vista social, ha habido grandes avances en México, sin embargo, el problema es más profundo y estructural; aunque existan leyes en pro de la equidad de género, la basé está en la familia, está en el ámbito social en el que estamos inmersos, donde se arraiga la cultura de superioridad del género masculino.

1.2.3. En la actualidad

El Fondo Monetario Internacional, muestra lo siguiente:

Pueden existir beneficios macroeconómicos mayores, si las mujeres desarrollaran plenamente su potencial, 865 millones de mujeres en el mundo podrían contribuir en la economía (Fondo Monetario Internacional, 2013).

Dentro de las empresas, el empleo de la fuerza laboral femenina, conduciría a aprovechar mejor el talento y capacidad que pueden ofrecer, pero también hay que hacer énfasis a la distribución en puestos gerenciales y juntas directivas.

Un análisis de la Organización Internacional del Trabajo (OTI, 2010) muestra que las mujeres están sobrerrepresentadas en los puestos que se caracterizan por su bajo status y remuneración.

Ejemplo de este enfoque, entre los miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el empleo femenino se concentra en el sector de servicios, debido a que emplea el 80%, en contraposición del 60% de los hombres; específicamente se encuentran en el sector de salud, servicios comunitarios y servicios educativos (Fondo Monetario Internacional, 2013).

Siguiendo este enfoque, la disparidad salarial existe aun cuando se encuentren dentro de las mismas ocupaciones, la brecha salarial es de alrededor de un 30% en países de la OCDE, sin embargo, esta segregación disminuye en las mujeres jóvenes pero aumenta durante la maternidad, lo cual, es excluyente y da a denotar cierta prohibición para ese periodo de la vida o para la creación de familias (OCDE, 2012).

En la actualidad, no existe igualdad de condiciones, aún hay carencia de derechos; a pesar de que las mujeres hacen una contribución al bienestar económico, existen grandes cantidades de trabajo no remunerado, que no se integran al PIB, estas cifras hacen invisibles dichas labores. Muestra de ello es que, en el 2014, el valor económico de las actividades domésticas, de cuidado y no remuneradas, equivale al 15.6% del PIB (InMujeres, 2003).

Estos últimos dos enfoques, muestran una incongruencia para la situación laboral femenina, puesto que, por un lado, se hace énfasis al valor de la familia, pero por otro, se limita a la mujer para que se haga cargo de estas actividades, lo cual obliga a aceptar jornadas de trabajo parciales o salarios mal remunerados.

En estudios realizados en España se encuentra lo siguiente: las mujeres suponen una amplia mayoría en los trabajos que requieren una menor cualificación; mientras, por otro lado, su presencia es minoritaria en aquellos puestos relacionados con un nivel más elevado de responsabilidad y de remuneración (Cano, 2016).

Es indudable que existen cambios formales y estructurales que apoyan la igualdad, sin embargo, parecen mostrarse insuficientes ante la situación actual. Durante las últimas décadas han mostrado un notable avance tecnológico pero aún existe un fuerte desequilibrio en cuestiones sociales, muestra de ello son los derechos de igualdad.

Asimismo, se ha comprobado que la población femenina activa ocupa mayoritariamente aquellos tipos de contrato (discontinuos y para cubrir bajas) y de jornada laboral (jornada parcial) que suponen la obtención de salarios más bajos. Es decir, un gran número de las mujeres que consiguen trabajar lo hacen en condiciones de precariedad, a pesar de las diferentes medidas legislativas que desde finales de los años noventa se han llevado a cabo, en el sentido de establecer incentivos para la contratación indefinida para el sexo femenino (Cano, 2016).

A pesar de lo avances significativos en el continente europeo, se encuentra el caso de España donde la Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, promulgada en el año 2007 ha sido decisiva en el ámbito laboral, las medidas de esta legislación están encaminadas a evitar situaciones de discriminación por razón de sexo y a otorgar a las mujeres de apoyo jurídico para mermar dichas prácticas en las organizaciones.

En todos los países, la representación femenina en los altos cargos y entre los empresarios sigue siendo baja (Fondo Monetario Internacional, 2013). Al hablar de puestos que indiquen estar entre altas jerarquías, encontramos que, durante los estereotipos de género pueden mermar la participación de la mujer en estos ámbitos.

Las mujeres que han podido ejercer una actividad profesional se enfrentan al llamado “techo de cristal”, que fue descrito en 1986 por el Wall Street Journal, y se refiere a que existe una barrera invisible que representa un obstáculo para que las mujeres altamente capacitadas ocupen puestos directivos, independientemente de sus capacidades y méritos (Velasco, 2013).

La participación de la mujer en el mundo laboral ha cobrado un porcentaje mayor, sin embargo, aún existen discrepancias de género; se tomará de manera específica la inclusión de la población femenina en el sector de la compra/venta de hidrocarburos, donde su finalidad es preponderantemente económica.

En este capítulo se abordó un marco histórico del trabajo femenino donde se hizo un análisis de la condición laboral para poder vincularlo a la industria de hidrocarburos, específicamente a las estaciones de servicio, temas que se desarrollarán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II.

INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS

CAPÍTULO II INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS

En este capítulo, se abordarán los conceptos y clasificaciones de organizaciones y empresas, además de hacer un estudio sobre el sector energético, donde se desarrollará la reforma energética enfocada a estaciones de servicio.

Una organización es un concepto más amplio que una empresa, se puede decir que es un grupo de personas que se comunican y están dispuestas a interactuar de forma coordinada para el logro de objetivos. Su funcionamiento se encuentra delimitado por normas. Cuenta con recursos humanos, tecnológicos, económicos, entre otros.

La empresa es una organización con fines de lucro preponderantemente, nació para atender las necesidades de la sociedad, el avance económico de cualquier país está estrechamente relacionado al sector industrial, el campo de acción es la propia empresa. Un elemento fundamental es el factor humano dentro de ellas ya que ellos determinan el rumbo de esta.

Referente a la industria gasolinera, el expendio al público de combustibles líquidos y otros productos petrolíferos representa el último eslabón en la cadena de suministro y elemento clave para asegurar que la población cuente con un abasto efectivo y a precios competitivos de energía.

2.1 ORGANIZACIÓN

Para abordar el concepto de organización, es importante identificar que la vida de las personas está conformada por la interacción con otras personas y con elementos afines a la sociedad. Los seres humanos tienen un carácter directamente social e interactivo, no puede vivir en aislamiento.

Según su origen etimológico, la palabra organización procede del griego *órganon* que puede traducirse como herramienta o instrumento que sirve para algo. Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplan funciones específicas (Vigier, Pasquare, Menichelli, & Tarayre , 2015).

Para Chiavenato (2015), las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. En las organizaciones, la limitación última parar lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

Hay una variedad enorme de organizaciones. Para Chiavenato (2002) pueden enfocarse a la producción de bienes o productos como a la producción o prestación de servicios. A su vez, la influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que las personas viven, compran,

trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones y viceversa.

Para Rodríguez Valencia: las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayudan a alcanzar objetivos. (Rodriguez, 2011)

Las organizaciones son diversas, son dinámicas y complejas a la vez; se encuentran completamente inmersas en la vida humana, por lo tanto, forman parte de ella, afectan e interactúan con la finalidad de obtener algún beneficio.

En este punto es donde se considera la necesidad de cooperación, donde es de observarse que el ser humano es un ser social, no puede vivir aislado. Para que exista una organización, es fundamental para la existencia de una organización. También es necesaria una comunicación efectiva, además de una orientación a fijarse objetivos comunes.

Las organizaciones muestran una asignación de puestos de trabajo, con el objetivo de realizar una estructura con funciones delimitadas; esto significa que una organización sin dicha delimitación, no tiene una razón de ser, no pueden ser guiadas sin fundamentos.

La organización no es un fin en sí misma, sino un medio para conseguir resultados. (Porret, 2010) Por lo tanto, debe delimitarse y tener en claro el objetivo

principal. La coordinación es básica para establecer relaciones óptimas entre las diferentes unidades, grupos y niveles jerárquicos.

Las organizaciones hacen uso de personas, que, a través de un trabajo en conjunto, logren alcanzar los objetivos planteados. Por lo tanto, al ocurrir la contratación de nuevos colaboradores, el objetivo principal es que desempeñen tareas específicas, llamadas puestos de trabajos.

En resumen se puede definir a la organización como un grupo social formado por personas, tareas y administración, los cuales interactúan dentro de una estructura

2.1.1 Tipos de organizaciones

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organización. Los criterios para la clasificación de las organizaciones son los siguientes: (Vigier, Pasquare, Menichelli, & Tarayre , 2015)

1. Según sus fines:
    a. Con fines de lucro: uno de sus principales fines es generar una determinada ganancia, también reciben el nombre de empresas.
    b. Sin fines de lucro: se caracterizan por tener como fin, cumplir una función en la sociedad sin pretender alguna ganancia.

2. Según su formalidad:
    a. Organización formal: contiene estructuras y sistemas oficiales definidos.
    b. Organización lineal: estructura más simple y antigua, de formato piramidal.
    c. Organización funcional: aplica el principio funcional o el principio de la especialización de funciones.
    d. Organización línea-staff: es el resultado del tipo de organizaciones lineal y funcional.
    e. Comités: no existen uniformidad de criterio con respecto a su naturaleza y contenido.
    f. Organizaciones informales: consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, toma de decisiones y control.
3. Según su grado de centralización
    a. Organizaciones centralizadas: la autoridad se concentra en la parte superior y es baja conforme se delega a los niveles inferiores.
    b. Organizaciones descentralizadas: la toma de decisiones e delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

2.2 EMPRESA

En su término más sencillo, empresa deriva de entender. Resulta complicado darle una interpretación debido a que tiene diversos enfoques (económico, jurídico, social, etc.). Algunas definiciones son las siguientes:

La empresa puede definirse como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Münch & García, 2006).

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos (Fernández, J. p-44 citado por Münch y García 2006).

Visto desde un enfoque integral, las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, la cual promueve el crecimiento económico, contribuyen al desarrollo de la sociedad; también contribuyen al avance tecnológico debido a que fomentan la investigación y el origen de nuevas empresas.

Por otro lado, representan un medio para la realización o satisfacción personal, fomentan el desarrollo laboral de los colaboradores mediante la capacitación y desarrollo de habilidades y/o conocimientos.

2.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Para Münch y García (2006), los criterios de clasificación son los siguientes:

De acuerdo con la actividad que desarrollen:

1. Industriales: producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez se clasifican en:

   a. Extractivas: explotación de recursos naturales renovable o no renovables.
   b. Manufactureras: transformación de materias primas en productos terminados ya sea para bienes de consumo final o bienes de producción.
2. Comerciales: intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
   a. Mayoristas: ventas a gran escala.
   b. Minoristas o detallistas: venta de productos en pequeñas cantidades al consumidor.
   c. Comisionistas: venta de mercancía que los productores dan a consignación.
3. Servicio: aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en:
   a. Transporte.
   b. Turismo.
   c. Instituciones financieras.
   d. Servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua, etc.
   e. Servicios privados varios: asesoría, promoción y ventas, etc.
   f. Educación.
   g. Salubridad.
   h. Fianzas y seguros.

De acuerdo al origen del capital, pueden clasificarse en:

1. Públicas: capital correspondiente al Estado y su finalidad es de carácter social.
2. Privadas: capital propiedad de inversionistas y su finalidad es de carácter lucrativo.

De acuerdo a la magnitud de la empresa, existen múltiples criterios, los empleados por el autor son los siguientes:

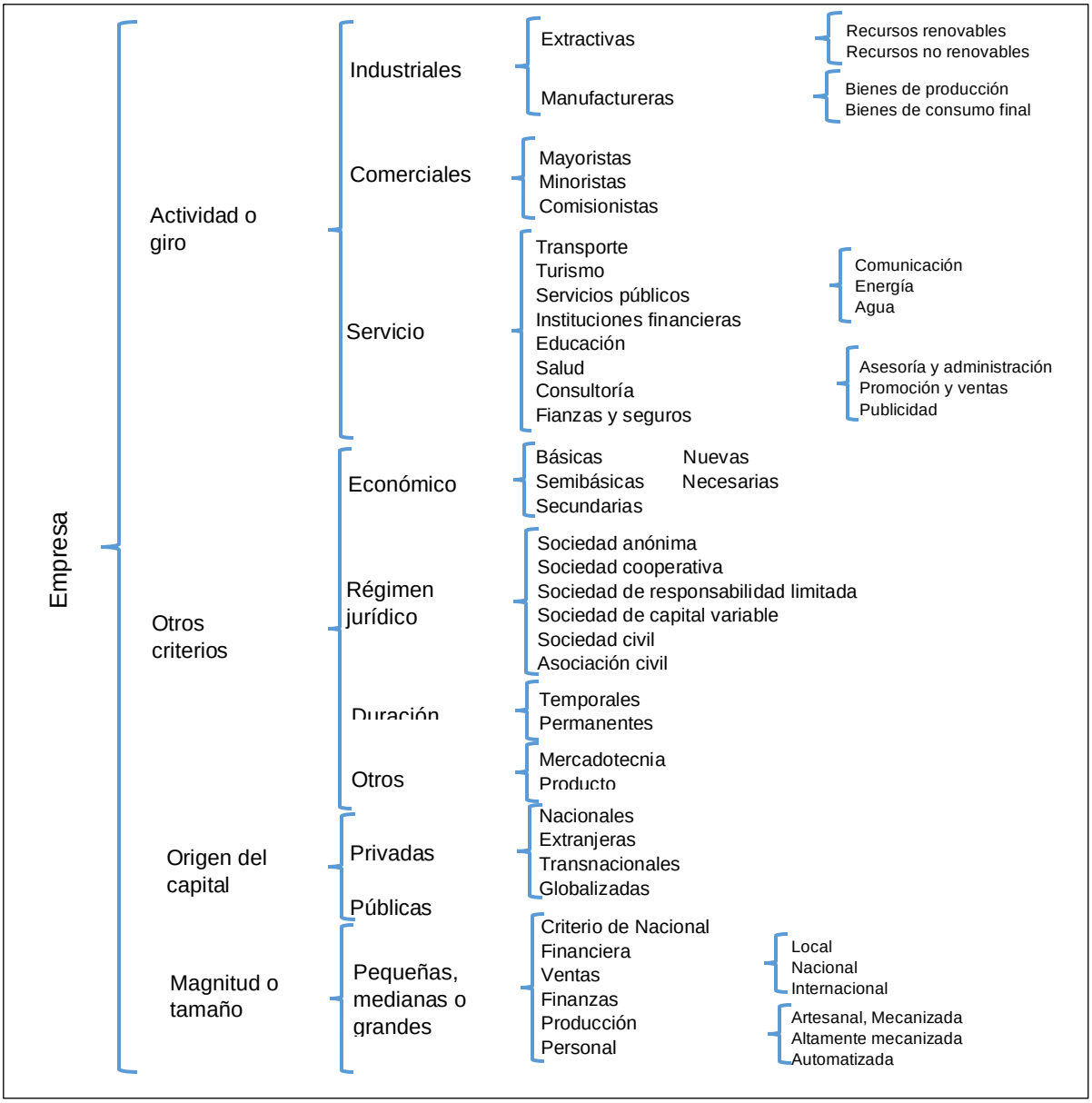
1. Financiero: el tamaño de la empresa se basa por el monto de su capital de acuerdo con la situación económica del país.
2. Personal ocupado: establece que una empresa pequeña cuenta con menos de 250 empleados, una mediana de 250 a 1000 trabajadores y una grande cuenta con más de 1000 empleados.
3. Producción: este criterio hace referencia al proceso de maquinización que existe en el proceso de producción.
4. Ventas: el tamaño de la empresa se relaciona con el mercado que abastece y el monto de las ventas.
5. Criterio de Nacional Financiera: para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro.

Otros criterios corresponden a diversas características como:

1. Criterio económico:
    a. Nuevas: dedicadas a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país.
    b. Necesarias: dedicadas a la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país para consumo nacional.
    c. Básicas: primordiales para el desarrollo agrícola o industrial del país.
    d. Semibásicas: producción de mercancías destinadas a satisfacer necesidades vitales de la población.
    e. Secundarias: fabricación de artículos no comprendidos dentro de los grupos anteriores.
2. Criterio de constitución legal: de acuerdo con el régimen jurídico pueden constituirse de diversa naturaleza.

En el cuadro 2.1 puede observarse un esquema de los criterios anteriormente explicados.

Cuadro 2.1. Criterios de clasificación de las empresas.



Fuente: (Münch & García, 2006)

2.4 SECTOR ENERGÉTICO

La liberalización de los mercados de la gasolina y del diésel en México abrió una oportunidad para las inversiones en el mercado de las estaciones de servicio, ya que en algunas regiones presentan una concentración poco uniforme, como en el centro del país, donde hay una gasolinera por cada cinco mil 500 vehículos.

Hasta finales de noviembre de 2016 operaron 11,442 estaciones de servicio en todo el país, 281 estaciones de autoconsumo y 20 permisos provisionales para estaciones de servicio de autoconsumo (Secretaría de Energía, 2016).

De acuerdo a la legislación vigente, la Comisión Reguladora de Energía (CRE) tiene a su cargo otorgar los permisos para el expendió al público de gasolinas y diésel. Por lo tanto, a partir del 1º de enero de 2016, los franquiciatarios de gasolineras y operadores de carro tanques que transportan la gasolina y diésel a las estaciones de servicio se actualizaron con lineamientos, tales como el permiso de la CRE para realizar sus operaciones (Alexandri, Guerrero, Rodríguez, Ubaldo, & Ramos, 2016).

Cabe señalar que las nuevas condiciones del mercado de combustibles en México han generado cambios en los últimos meses, como la entrada de nuevos participantes y marcas y la creación de grupos de gasolineras.

A partir de la liberalización, la Comisión Reguladora de Energía (CRE) calculó que 2,178 estaciones de servicio, las cuales representan 18.5 por ciento del total de

gasolineras, operan con 30 nuevas marcas o identidades comerciales, nacionales e internacionales (AN, 2017).

La idea es que con la entrada de nuevas marcas de gasolineras la competencia del mercado beneficiara a los consumidores con mejores precios y prácticas, a diferencia del modelo anterior en la única marca de gasolineras que operaba en el país era la de la paraestatal. Las nuevas marcas de gasolineras tendrán una nueva oferta de valor, al buscar diferenciarse unas de otras con la calidad y el servicio (Alonso, 2017).

Cabe resaltar que el interés de obtener nuevos competidores para el mercado energético traería en primera instancia, una mayor disponibilidad del recurso y seguridad en su traslado y suministro; de igual forma, el proceso de liberalización consistía en obtener una estabilidad del precio, sin generar un crecimiento desmedido.

De las 11,776 estaciones que hay en México, Petróleos Mexicanos (Pemex) ha perdido 21% de participación; algunas de las nuevas marcas de gasolineras son las siguientes: Chevron-Texaco, Gulf México, Oxxo Gas, La Gas/Lodemo, Grupo Eco, Grupo Hidrosina, Petro 7, ExxonMobil, Shell, Glencore, Walmart, Costco, entre otras.

Muestra de ello, queda representado en el cuadro 2.2, el cual indica las nuevas marcas en el mercado y su representación proporcional en el territorio.

Cuadro 2.2. Nuevas marcas en el mercado

Empresas		No. de estaciones	% del total de estaciones
1	Pemex	9,596	81.5%
2	Oxxogas	395	3.4%
3	Grupo Gasored (TOTAL)	250	2.1%
4	Petro-7	214	1.8%
5	Hidrosina	198	1.7%
6	Orsan	140	1.2%
7	Redco (Horizon Gasolineras)	130	1.1%
8	Grupoeco	124	1.1%
9	Gasmart	114	1.0%
10	Lodemo / Lagas	90	0.8%
11	Nexum	83	0.7%
12	BP (British Petroleum)	87	0.7%
13	Rendichicas	61	0.5%
14	FullGas	59	0.5%
15	Ruta Gasolinera	44	0.4%
16	VipGas	38	0.3%
17	Gasored	31	0.3%
18	Rendimax VIP	25	0.2%
19	GasMex	20	0.2%
20	Shell	18	0.2%
21	El Rey Gasolineras	13	0.1%
22	Arco	8	0.1%
23	Gastop	6	0.1%
24	Chevron	6	01%
25	G500 Network	6	0.1%
26	Supercarga	5	0.04%
27	Smartgas	4	0.03%
28	Appro	3	0.03%
29	Combured	2	0.02%
30	Gulf	2	0.02%
31	Costco	2	0.02%
Total		**11,774**	**100.0%**

Fuente: (AN Noticias, 2017).

2.4.1 Estaciones de servicio

El franquiciatario debe contar con información y orientación fundamental que debe tomar en cuenta para el establecimiento de políticas, procedimientos y normas de control interno que le serán de utilidad para la adecuada administración de una Estación de Servicio.

Las estaciones de servicio, son instalaciones encargadas de adquirir, almacenar y distribuir combustibles, cumpliendo con las normas existentes para tal fin (Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango, 2017).

La Estación de Servicio abastece de combustible a dos tipos de clientes, de acuerdo con el volumen suministrado: mercado automotriz y marino, así como mercado de medio mayoreo (Petróleos Mexicanos, 2008)

2.5 REFORMA ENERGÉTICA

La reforma energética es una propuesta constitucional lanzada desde el 2013 por parte del presidente de la República, es un proyecto ambicioso que incluye una reestructuración en los rubros de extracción de petróleo, combustibles, gas natural, electricidad y energías renovables.

Al citar a la Presidencia de la República: “Es una oportunidad histórica con la que México podrá aprovechar sus recursos energéticos de forma relacional,

sustentable y con apego a los principios de soberanía nacional, eficiencia económica y beneficio social." (República, 2015), esto hace referencia a la importancia que tiene para el rumbo del país.

La reforma energética prevé una variedad de modalidades de participación del sector privado, tales como la participación de utilidades, la producción compartida y los acuerdos de licencia. Los contratos se adjudicarán, mediante licitaciones públicas internacionales a través del uso de esquemas de subasta, bajo las condiciones contractuales que serán establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y por la Secretaría de Energía, en tanto que el organismo regulador de dichas actividades será la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH). Los ingresos de la producción de petróleo y gas serán administrados por el Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo (OCDE, 2015).

Sus principales objetivos son mejorar la economía de las familias, aumentar la inversión y los empleos bien remunerados, reforzar a las principales paraestatales como PEMEX y CFE, además de reforzar el papel del Estado como regulador de dichas industrias. Esto significa que gradualmente se reducirán costos de la gasolina y la electricidad, pretende la creación de más empleos, ayudando a que disminuya la tasa de desempleo y se le dará mayor libertad a las grandes industrias con la finalidad de que se modernicen, sin la necesidad de una privatización, seguirán siendo públicas.

Las actividades finales —entre ellas las intermedias, de refinación y distribución— estarán abiertas a competencia plena por parte del sector privado, incluidas las importaciones de petróleo y gas natural, supervisadas por la Comisión Reguladora de Energía (CRE) y por la Secretaría de Energía (OCDE, 2015).

La Presidencia de la República, le apuesta al aprovechamiento de nuestros recursos naturales a través de impulsar el potencial del sector energético, mediante energía más limpia y de menor costo; lo que significa una protección al medio ambiente.

En cuanto al sector energético, la muestra necesaria para producir más hidrocarburos a un menor costo, con la ayuda de empresas privadas que apoyen en las actividades de exploración, extracción, refinación, transporte y almacenamiento.

Referente al sector eléctrico busca permitir la participación de particulares en la generación de electricidad, lo que genera una mayor competencia y menor costo para beneficio de los hogares y las pequeñas y medianas empresas. Otro punto a resaltar es la adopción de energías renovables como la solar y eólica, lo que hace una reforma verde.

Su principal resultado, es tener una libre competencia, apertura, transparencia, sustentabilidad y responsabilidad fiscal a largo plazo, busca tener un México más competitivo y próspero, más preparado para el entorno económico mundial y los retos presentes en la actualidad.

De manera específica al sector petrolero, las modificaciones a los artículos, por citar a algunas, son las siguientes. El art. 27 constitucional, reafirma:

- “La propiedad inalienable e imprescriptible de la Nación sobre hidrocarburos en el subsuelo y la prohibición de otorgar contratos a empresas privadas. Esto permitirá poner en producción yacimientos de hidrocarburos que en la actualidad se encuentran ociosos por falta de inversión, de capacidad de ejecución y de tecnología.

- Se establece que la propiedad de la Nación sobre los hidrocarburos en el subsuelo deberá afirmarse en las asignaciones o contratos” (México, Gobierno de la República, 2016).

El art. 28 constitucional se modificó en los siguientes aspectos:

- “La exploración y extracción de petróleo y gas son actividades estratégicas.
- La reforma establece que la ley regulará las modalidades de contraprestación por las actividades de exploración y extracción de petróleo y gas natural.
- Toda información de los contratos estará disponible para todos los mexicanos” (México, Gobierno de la República, 2016).

Hay que hacer hincapié en que dichas modificaciones, principalmente al art. 27 constitucional, señala que “Tratándose del petróleo y de los hidrocarburos sólidos, líquidos o gaseosos, en el subsuelo, la propiedad de la Nación es inalienable e imprescriptible y no se otorgarán concesiones” (Cámara de diputados, 2006), esto significa que son propiedad de la Nación y muestra una clara discrepancia de objetivos. No hace clara referencia a que no se pueden obtener concesiones, pero si contratos y licitaciones. Se tiene que analizar las cláusulas a dichos contratos.

El Estado, tiene plena facultad de actuar como regulador entre nuestras principales paraestatales y la industria extranjera, pero puede tomarse como un arma de doble filo porque es un monopolio disfrazado de libre competencia, la única variante es que PEMEX ya no es quien pone las reglas del juego, sino el propio Estado, este es el único con la facultad de otorgar concesiones a terceros.

Esto lleva al análisis del siguiente art. 28 constitucional en el cual quedan prohibidas las prácticas monopólicas, (Cámara de diputados, 2006) sin embargo, está claro que en México resulta imposible competir contra las grandes empresas y peor aún, si tienen respaldo del Estado.

El panorama de PEMEX en la actualidad, es que no cuenta con la infraestructura necesaria para poder realizar actividades de extracción y refinación, a pesar de que cuenta con vastas extensiones de territorios no explorados, no tiene la tecnología para poder acceder a ellos, esto conlleva a entrar al tema de exportación, gran parte del petróleo crudo se tiene que importar por esta gran limitante. Por lo tanto, al tratarse de combustibles como diésel, gasolinas y gas, no existe el suficiente abasto para satisfacer la demanda de los consumidores.

También hay que analizar que el único que establecía los lineamientos en cuanto a la venta de combustibles, era PEMEX, lo cual no era justo a consumidor, cada gasolinazo en años pasados, constituía un ajuste en su economía. Sin embargo, es imposible establecer precios justos de venta, al no tener precios justos de compra.

Es un hecho que la reforma, busca dar las herramientas para el fortalecimiento de la industria petrolera, busca su competitividad a nivel internacional e innovación ante la industria privada y mayor control y transparencia en sus procesos. Con ella, el Estado resalta que la renta petrolera será de la nación y no de particulares (República, 2015).

Tampoco podemos hacer a un lado las consecuencias del uso desmedido de energías no renovables, las cuales son los principales contaminantes a nivel mundial. Es un hecho que, si no se hacen reformas en este aspecto, serán mayores y catastróficas las consecuencias del cambio climático. Es necesario el uso de energías alternas.

El petróleo es de suma importancia, es de los principales motores de la economía mundial, dado a que es energía no renovable y solo se produce en 20 países, además de que la mayoría de los medios que utilizamos, dependen del combustible, electricidad o hasta gas.

Ahora, al centrar de nuevo, la atención al papel del Estado, este tendrá un carácter de árbitro, donde se establecerán contratos mediante licitaciones, se regulará en base a las leyes de nuestro país y tanto PEMEX como particulares, pueden trabajar de forma individual o en asociación. Como resultado se pretende crear el Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo, ubicado dentro del propio Banco de México para administrar la utilidad resultante de los recursos obtenidos.

A pesar del enfoque positivo y los beneficios que se esperan a mediano o largo plazo, también hay fuertes objeciones a esta reforma, principalmente que se le otorgará facultad a empresas extranjeras de enriquecerse con recursos de la nación. Uno de los puntos clave de la reforma, es que las ganancias generadas de tal convenio, sean únicamente de la nación, sin embargo, un hecho que no dan a conocer es que la misma reforma permite otorgar compensaciones en los contratos celebrados con empresas extranjeras, dependiendo del beneficio que se obtenga de dicha relación comercial (Jalife-Rahme, 2009).

Otra fuerte crítica, que va de la mano con el punto anterior, es que el Estado está facultado a entregar bloques para la explotación del petróleo y gas.

Los principales defensores de esta postura, como Jalife-Rhame sostienen que con estas medidas, se está justificando la entrega de los recursos de la nación a compañías extranjeras y que atentan a la soberanía nacional (Jalife-Rahme, 2009).

Como resultado de esta controversial reforma, los franquiciatarios de PEMEX, han adoptado ciertas medidas para poder prevalecer ante la competencia que tendrá sus primeros resultados en este año en curso, iniciando con la baja de los precios del combustible, sin embargo, la estabilidad en el precio, ya no será fijada por PEMEX, sino por la fluctuación del precio del barril a nivel mundial. Con lo dicho anteriormente, no será hasta el 2017 cuando podamos ver resultados concretos con la entrada de marcas extranjeras.

Otra medida es la asociación de grupos gasolineros para poder hacer frente a los nuevos retos, tales como el Grupo Car-go o el extenso G-500, independiente de la Asociación Mexicana de Empresarios Gasolineros A. C. (AMEGAS) (Anderson, 2015).

El G-500 tiene como objetivo generar oportunidades de negocio ante la apertura energética, además de mantener su volumen de ventas, pretende posicionarse como el mayor grupo de estaciones de servicio en México, actualmente se han unido más de 800, es una marca nueva, pero seguirán siendo franquiciatarios de PEMEX (G-500 Grupo Gasolinero, 2015).

Actualmente el caso del grupo mexicano G500, tiene como socio al gigante suizo Glencore, el cual inaugurará su primer terminal de almacenamiento en Dos Bocas, Veracruz para romper con la dependencia de Pemex y ofrecer un combustible diferente en Tabasco (Solís, 2018).

Otra nueva alianza da origen al Grupo Car-go combustibles, el cual busca mantener las mejores condiciones comerciales de suministro, además de ofrecer de igual forma el posicionamiento de la marca, tiene la ventaja de un medio de pago propio y un programa de lealtad que será importante tomar en cuenta (Car-go Combustibles, 2015).

Tampoco hay que hacer a un lado la Comisión Reguladora de Energía, la cual es un órgano de control en materia energética, que se coloca del lado del consumidor y busca proteger los intereses de la sociedad ante un entorno competitivo. Esto da muestra de que PEMEX ya no tiene la hegemonía que tuvo en tiempos anteriores (Comisión Reguladora de Energía, 2010).

Después de tres años de la aprobación de la reforma, ¿Qué cambios han ocurrido en México?, el objetivo de incorporar a inversionistas extranjeros no se ha logrado, ante un panorama de crisis en todas las bolsas de valores del mundo y ante las circunstancias internas que afectan a la economía mexicana, no han querido arriesgar su capital (Escalante, 2015). Tal vez, habrá que analizar los compromisos entre el Estado y los inversionistas, nacionales y extranjeros. Tal vez los lineamientos y propuestas no son suficientes para entrar al mercado.

La reforma energética fue una apuesta muy prematura debido a que México cuenta con todos los recursos, no sólo naturales para poder impulsar el sector energético, se está regalando un tesoro nacional a las empresas extranjeras con la idea de poder recibir un poco de él, a cambio de ceder lo restante, ya que se considera a Pemex incapaz de poder obtener la capacitación y la tecnología para realizar estos procesos.

Si bien es cierto que aumentará la utilidad de las actividades de exploración y refinación, no se generarán empresas nacionales significativamente debido a que las que se establezcan, serán extranjeras. El país puede entrar en un conflicto económico, se tendrá que evaluar cómo se muestran y si en verdad se regularan bajo muestras leyes.

Las primeras consecuencias, las podemos ver desde ahora, con la reducción en salarios y recorte de personal por parte de PEMEX, además de las pérdidas ante la caída del precio del barril y el robo con las tomas clandestinas.

Citando a Saldaña Zorrilla: "*aumentará la concentración del ingreso y habrá transferencia de riqueza al extranjero"*, (Saldaña, 2014) este es un punto crucial, porque la Ley de hidrocarburos establece contratos y licitaciones de exploración, que difícilmente las empresas nacionales, o PEMEX, puedan cumplir. También hay que analizar el impacto ambiental que resultará de dichas licitaciones, se tienen que hacer estudios de impacto ambiental porque pueden generar daños irreversibles, el petróleo es una fuente de energía no renovable y habrá que pensar en soluciones alternas cuando llegue a escasear o inclusive a agotarse.

México ha recalcado su compromiso político de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en 30% hacia 2020 (respecto al escenario tendencial), siempre y cuando se cuente con apoyo financiero y tecnológico suficiente por parte de países desarrollado. Para ello será necesario establecer precios adecuados, eliminar subsidios ineficaces (y brindar apoyo más focalizado a la población en situación de pobreza), así como mejorar la eficiencia energética en el país. Será conveniente evaluar el nuevo impuesto efectivo al carbono y elevarlo en caso de que su nivel se considere inadecuado (OCDE, 2015).

Actualmente hay más de once mil estaciones de servicio y la reforma no se equivoca a someter a PEMEX a una reestructuración, pero se va al extremo de separar a la paraestatal de manos del Estado.

Para los próximos años se augura que esta "liberación energética" continúe atrayendo inversión privada, a través de procesos estructurados por el Estado. Con este panorama de mayor competencia, la especialización de profesionales en el sector, la innovación tecnológica y servicio al cliente, son y serán cada vez más importantes.

Hoy en día, México es el país con los mayores precios de energéticos de los 35 países que integran la OCDE con una variación anual de 16.2%, casi el triple del promedio que fue de 5.8%, también del bloque que compone la Unión Europea, que fue de 2.9% (Vanguardia.MX, 2017).

En este último capítulo se desarrolló el tema de organizaciones y empresas enfocadas al sector energético, elemento focal en la presente investigación, en el siguiente capítulo se procederá a conocer la satisfacción laboral vista desde los enfoques económico, emocional y social.

CAPÍTULO III

SATISFACCIÓN LABORAL

CAPÍTULO III SATISFACCIÓN LABORAL

En el presente capítulo, se abordará el tema de satisfacción laboral visto desde los enfoques económico, emocional y social. En los cuales se analizarán cuestiones sobre remuneración, incentivos, programas de beneficio o servicios, motivación y la calidad de vida laboral.

Al hablar de satisfacción laboral, permite comprender el grado de adhesión que tiene el colaborador en relación a su entorno de trabajo. Debe incluir cuestiones económicas como remuneración, sociales como las relaciones humanas, condiciones de trabajo, sentido de seguridad en el empleo etc.; y emocionales como motivación y oportunidades de progreso. Cabe resaltar que dicha actitud o satisfacción está basada en creencias y valores que el colaborador desarrolla frente a la experiencia que le proporciona el trabajo desarrollado

3.1 SATISFACCIÓN LABORAL

Desde la década de los 30 se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60. A partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida (Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010).

La satisfacción en el trabajo, según Kahn (1964), es el balance de la relación entre la definición del rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y la definición del rol que la empresa da al que debe desempeñar el trabajador (Kahn, L. citado por Rubio 1997).

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, J. citado por Chiang, Méndez y Sánchez, 2010).

Morillo (2006:48) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobres su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial” (Morillo citado por Gamboa, 2010).

Mason y Griffin (2002:284) señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructo de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado” (Mason y Griffin citado por Gamboa, 2010).

La satisfacción laboral está relacionada de forma conjunta con los planes motivacionales existentes dentro de la organización. De igual forma es una

percepción subjetiva del individuo dentro del ambiente laboral, referente a sus aptitudes y capacidades adquiridas dentro del puesto de trabajo desempeñado.

La satisfacción laboral está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. La motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo (Vigier, Pasquare, Menichelli, & Tarayre , 2015).

La satisfacción favorece el deseo de permanencia de las personas y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal (Littlewood, 2008). Se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral con las expectativas relacionados con esa realidad (Sanín & Salanova, 2014).

Por otro lado, si se toma en cuenta la adicción al trabajo, en México se considera como adicto al trabajo a la persona que trabaja más de 48 horas por semana; con datos de INEGI (2012) se estima que 28% de la PEA del país entra en el grupo de adictos al trabajo, que es una proporción relevante de los trabajadores mexicanos (Colín & Simón, 2014).

Esto significa que el adicto al trabajo invierte gran parte de su tiempo en actividades laborales, lo cual podría suponerse que se encuentra satisfecho con el desarrollo de éstas. Si se toma en cuenta a la satisfacción laboral como un estado emocional positivo, podría darse cómo válido el supuesto de pensar que un adicto al trabajo se encuentra satisfecho laboralmente.

Si se quiere entender dónde se enmarca conceptualmente el constructo satisfacción laboral, se ha de remitir al concepto de actitud. La actitud supone evaluar un objeto de experiencia como bueno o malo, agradable o desagradable, deseable o indeseable; se trata de una evaluación que afecta a la esfera del pensamiento, pero también a los sentimientos y a la determinación comportamental de la persona, como sería la evaluación de la satisfacción laboral (Pastor, 2000).

Esto hace referencia a que su estudio se centra en las actitudes del colaborador hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional que implica. Las actitudes pueden especificarse hacia facetas del mismo de forma en general del trabajo.

La satisfacción en el trabajo refleja qué tan bien se siente una persona trabajando en una organización. Estas evaluaciones no se limitan al trabajo específico sino que incluyen aspectos más amplios de la organización como un todo (Páez, 2010).

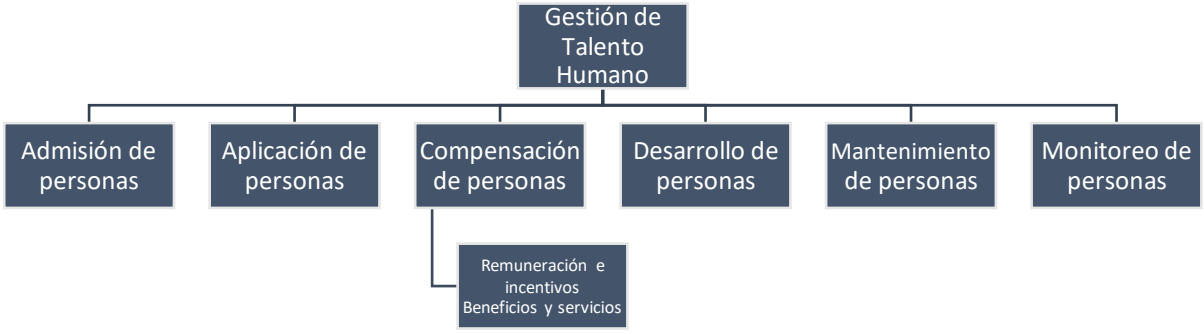
La satisfacción puede generarse desde diversos ángulos, por el cumplimento de una serie de expectativas, pueden ser de carácter social o externo como la influencia de grupos de trabajo o de forma interna y externa al referirse a la situación laboral percibida en relación a los valores del individuo.

3.2 ENFOQUE ECONÓMICO.

Los procesos de compensación de las personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por esta razón, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones (Chiavenato, 2002).

Referente al párrafo anterior, los procesos de remuneración e incentivos, como los beneficios y servicios, forman parte de la compensación de las personas. De forma global, dichos procesos forman parte de la gestión del talento humano, en la figura 3.1, se puede observar la siguiente clasificación.

Figura 3.1 Gestión del talento humano.



Fuente: Chiavenato, 2002.

3.2.1 Remuneración

La palabra remuneración, en términos prácticos, significa recompensa, retribución, premio o reconocimiento. Para Chiavenato (2002) “la compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”.

Para hablar ampliamente de remuneración se debe tomar en cuenta que el trabajo no es gratis y que debe ser retribuido, esto significa que dentro de una organización, cada empleado se interesa en cumplir con sus objetivos mediante trabajo, esfuerzo, dedicación, conocimientos y experiencias si recibe la retribución adecuada al desempeño.

Con esto se deriva el concepto de remuneración total del empleado, la cual se compone de remuneración básica, de incentivos salariales y de beneficios (Chiavenato, 2002).

La remuneración básica se refiere al salario mensual o por hora. En cuanto a los incentivos salariales, se hace mención a programas que recompensan el buen desempeño de los empleados como los bonos y finalmente, los beneficios son a través de programas como vacaciones, seguros de vida, etc.

Dentro de las teorías motivacionales, se encuentra implícitas las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas intrínsecas pueden incluir una sensación de logro, o hasta de autoactualización. Las recompensas extrínsecas

incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y, por supuesto, dinero (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Esto significa que prácticamente, la remuneración consta de una relación de intercambio entre las personas y organización. En cuanto a personas se refiere a los servicios físicos y mentales que otorgan a la organización y esta a su vez contribuye mediante una remuneración con la finalidad de coadyuvar con el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo personal de sus colaboradores.

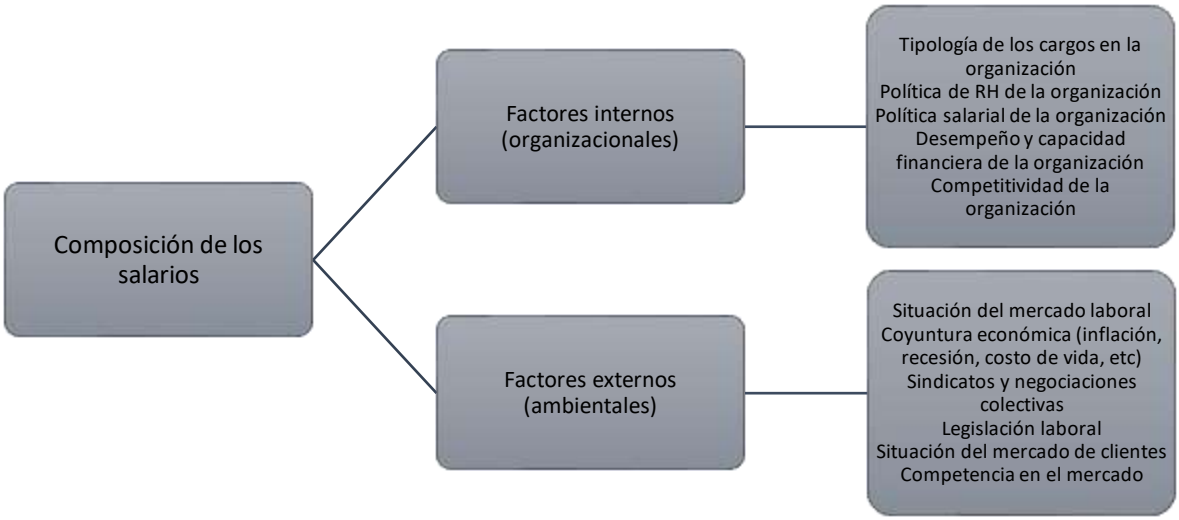
Pero ¿qué es el salario? Para Chiavenato (2002) “el salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización”. Esto significa que el colaborador se compromete a desempeñar objetivamente las actividades planteadas a cambio de dinero.

Otra definición del mismo autor muestra que el salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo (Chiavenato, 2007).

El salario representa la parte más importante de la remuneración económica directa, por lo tanto, la remuneración engloba todas las formas posibles de pago al personal. Esto puede resumir la razón principal por la cual todas las personas busquen algún tipo de empleo, es una necesidad vital para subsistir en un entorno capitalista, sin embargo, el trabajo puede representar algo mayor que la satisfacción de las necesidades básicas, define su razón de ser.

Los salarios se componen de factores internos y externos; los primeros corresponden a los organizacionales y los segundos a los ambientales. Muestra de ello es la figura 3.2 donde explica la mezcla salarial.

Figura 3.2 Mezcla salarial.



Fuente: Chiavenato, 2002

Para Chiavenato (2002) “el diseño del sistema de remuneración presenta dos retos principales: por un lado, debe capacitar la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y, por el otro lado, se debe moldear y ajustar a las características únicas de la organización y del ambiente externo que la rodea”.

Por ello, el diseño de remuneraciones debe de regirse bajo los siguientes preámbulos: (Chiavenato, 2002).

- Equilibrio interno versus equilibrio externo.
- Remuneración fija o remuneración variable.
- Desempeño o tiempo en la empresa.
- Remuneración del cargo o remuneración de la persona.
- Igualitarismo o elitismo,
- Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado.
- Premios monetarios o premios no monetarios.
- Remuneración abierta o remuneración confidencial.
- Centralización o descentralización.

Esto quiere decir, que, para establecer un sistema de remuneración, se deben tomar valores y objetivos organizacionales; donde se analicen cuestiones duales, como la retribución equitativa con los colegas y la equidad conforme al mercado laboral. Otro punto de especial énfasis es el pago sobre una base fija o mediante el cumplimiento de objetivos y metas.

Referente al tiempo laborado, una disyuntiva es establecer un salario en base al desempeño realizado o en base al tiempo de servicio; por otro lado, la compensación se puede observar dependiendo de la forma en que el puesto contribuye a los objetivos de la organización o en cuanto a la habilidad o destreza que muestre una persona para desarrollarlo.

Al hablar sobre igualitarismo o elitismo, se enfoca en el nivel jerárquico así que puede incluir el mayor número posible de empleados o seccionar en base a la estructura de la organización. Cuando se decide remunerar por debajo del mercado, corresponde a organizaciones jóvenes, no sindicalizadas, etc., sin embargo, si se

decide una retribución por encima del mercado, se pretende motivar al personal y disminuir los niveles de rotación o ausentismo.

El plan de remuneración incluye premios monetarios y no monetarios, los cuales están directamente relacionados con aspectos motivacionales, son entregados en efectivo o mediante actividades que resulten de impuso e interés esto refuerza el compromiso con la organización. En cuanto a que el salario deba ser confidencial o abierto, esto depende de las políticas de la empresa.

Finalmente, con las decisiones salariales, depende de la organización su centralización o descentralización, esto significa que se pueden controlar mediante un departamento central o se delegan a gerentes de área

3.2.2 Programas de incentivos

Un programa de recompensas significa estimular ciertos tipos de comportamientos dentro del desempeño de sus actividades, aunque, por otro lado, también ejercen sanciones y penas para evitar conductas indeseadas; esto con la finalidad de dirigir las acciones de los colaboradores.

El sistema de recompensas, no sólo incluye salarios, vacaciones, bonificaciones o asensos, si no también seguridad laboral, crecimiento o desarrollo interno (Chiavenato, 2002).

La finalidad de las recompensas organizacionales es para aumentar la responsabilidad de los colaboradores y los valores dentro del trabajo. Un fuerte punto es el hecho de trabajar en equipo, que, si bien es la finalidad de todos los grupos de trabajo, es complicada su puesta en práctica.

Existen recompensas relacionadas con los objetivos de realización empresarial, al tipo de servicio del empleado, vinculadas al desempeño y relacionadas con los resultados departamentales, divisionales o globales (Chiavenato, 2002).

Esto significa que los sistemas de incentivos pueden ir en conjunto con la participación en resultados anuales, en periodos de tiempo laborado para gratificar la permanencia, aumentos por méritos o de forma variable, ya sea de manera personal o en equipo.

Es un ideal que dicho sistema se apoye de un refuerzo positivo el cual incentiva la mejora en el desempeño de sus actividades, sin embargo, existe la contraparte de que las organizaciones utilizan sanciones, es decir, la acción negativa como forma de influir en sus labores.

Para Chiavenato, un plan de incentivos se diseña mediante las siguientes condiciones: con aumentos salariales si las unidades de resultados son difíciles de distinguir, con remuneración basada en tiempo si no se pueden controlar los resultados o si el punto a evaluar es la calidad y finalmente, no es necesario establecer un plan de incentivos si el control no es necesario debido a las condiciones competitivas (Chiavenato, 2002).

3.2.3 Beneficios y servicios

Referente a la prestación de beneficios y servicios sociales, forman parte de la remuneración de los empleados, aunque sea representado de forma indirecta.

Los beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. Otra definición hace énfasis en que son pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados que incluyen salud, seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, etc (Chiavenato, 2002).

Los beneficios y servicios sociales incluyen una variedad de comodidades y ventajas como asistencia médica, seguros de vida, transporte, alimentación, pensiones o jubilaciones, etc. En algunas organizaciones, personal de alta jerarquía incluye otros beneficios adicionales como provisiones de automóviles, el pago de casa, escuela para hijos, estadías vacacionales, seguros de gastos mayores, entre otros.

Los beneficios sociales son recompensas de los colaboradores por pertenecer en la organización y están estrechamente relacionados con la responsabilidad social de la misma. Su creación se debe hacia una orientación paternalista y por la justificación de mantener al talento humano y así evitar la rotación.

Existe una clasificación de beneficios debido a su exigibilidad legal, naturaleza y objetivos. Es difícil que exista una clasificación debido a que son extensos los beneficios sociales y existen de acuerdo a las políticas de remuneración de la organización. En la figura 3.3 se pueden observar algunos ejemplos de beneficios sociales.

Figura 3.3 Clases de beneficios sociales.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2002

3.3 ENFOQUE EMOCIONAL

El aspecto motivacional está basado en necesidades, las cuales pueden ser establecidas de forma consciente o inconsciente. Algunas pueden ser dictadas por necesidades fisiológicas, las cuales son actividades primarias para la subsistencia.

Otras necesidades se pueden considerar secundarias, debido a que se puede vivir sin la existencia de ellas, pero son básicas para la realización de la vida en sociedad como las necesidades de autoestima, afiliación, estatus, etc.

La motivación en el trabajo está directamente relacionada al logro de objetivos y metas que la organización persigue, sin embargo, también se debe hacer énfasis a la relación que el colaborador tiene con su vida personal fuera del área de trabajo donde la calidad del trabajo y las relaciones familiares son un eje importante para la realización integral del individuo.

3.3.1 Motivación

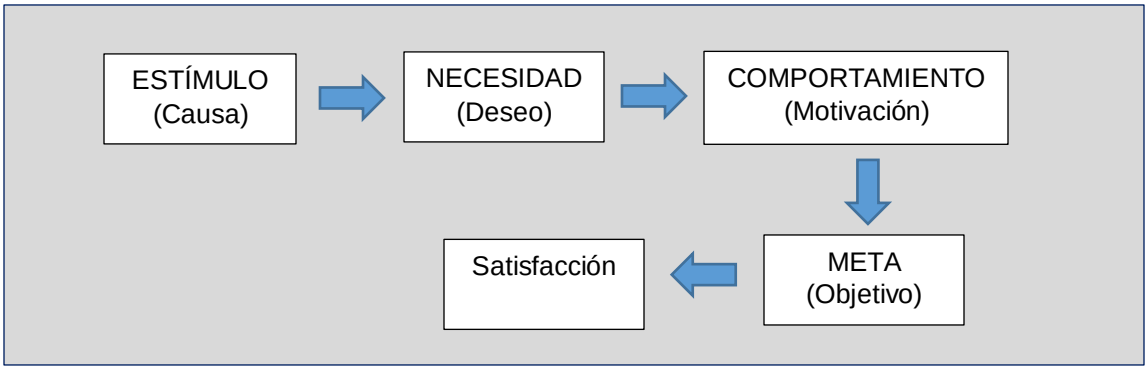
Al hablar de motivación, de forma general se puede aplicar a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento de una persona o grupo de ellas hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Es un proceso satisfactor de necesidades (Vigier, Pasquare, Menichelli, & Tarayre , 2015).

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible (Porret, 2010).

En cuestiones laborales, dicho deseo puede transformarse en un estímulo ya sea externo o interno como una reflexión. Dicho proceso de motivación desencadenará una reacción del individuo lo que conlleva a un “patrón de comportamiento”. En la figura 3.4, se explica un modelo básico de patrón de comportamiento

Figura 3.4 Patrón de comportamiento. Modelo básico.



Fuente: (Porret, 2010)

En la figura anterior, se puede observar que un estímulo produce una necesidad, la cual se transforma en una motivación y a su vez; dependiendo del resultado, este puede ser satisfactorio si se alcanza la meta o de frustración si no se llega al objetivo produciendo tensión o ansiedad.

Esto a su vez, genera un proceso de motivación, el cual si se generaliza, comienza con una necesidad insatisfecha que el individuo en un ambiente laboral desea compensarla; esto quiere decir que crea una tensión en el comportamiento del individuo y a su vez, el deseo de conseguir un reconocimiento.

Estar motivado supone que el colaborador opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, lo que significa que en caso de no existir estímulos, tal comportamiento de motivación, no tendría existencia.

3.3.1.1 Factores de influencia en la motivación laboral

El comportamiento humano resulta ser muy complejo y se ve afectado por diferentes factores. Para Porret (2010) existen factores externos e internos:

Los factores externos son los procedentes del entorno donde se encuentra, como el trabajo, los compañeros o inclusive los superiores, los cuales influyen de forma consciente o inconsciente. Los factores más nombrados son los siguientes:

- Autonomía
- Retribución económica
- Ventajas sociales
- Seguridad en el entorno laboral
- Desarrollo profesional y la promoción
- Estabilidad en el empleo
- Prestigio profesional
- Comunicación
- Estilo de liderazgo

Los factores internos derivan de la propia personalidad del individuo, nacen de él y analizan la información que reciben del exterior. Los más comunes pueden ser los siguientes:

- Estados de ánimo
- Tendencia a la creatividad
- Situaciones de estrés
- Afán de logro

3.3.1.2 Teoría de las necesidades. Maslow y Herzberg.

Referente al estudio de la motivación en el trabajo, Maslow creo la teoría de jerarquía de las necesidades. Las necesidades influyen en el comportamiento humano concebido bajo una jerarquía por la que el hombre es un ser que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida (Porret, 2010).

Esto significa que en la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman lugar, esto quiere decir que establece un proceso escalonado ascendente.

El proceso escalonado es el siguiente: (Porret, 2010)

1. Necesidades fisiológicas (comer, descanso, protección, etc.).
2. Necesidades de seguridad (libertad, protección de peligros, etc.).

3. Necesidades sociales (relación con semejantes, formar parte de grupos, etc.)
4. Necesidades de estimación (reputación, prestigio, admiración, afecto, etc.).
5. Necesidades de autorrealización (desarrollo, potencial profesional, talento, etc.).

Para Porret (2010), se puede ejemplificar dicho proceso en el mundo laboral de la siguiente manera:

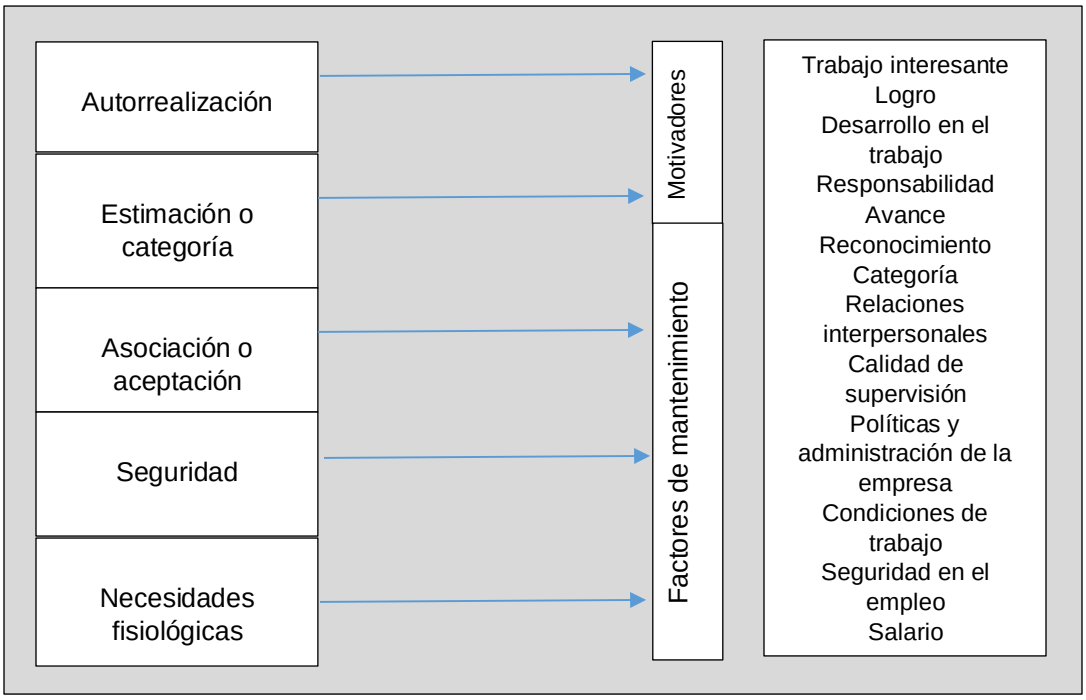
En el ámbito del mundo laboral estas etapas o escalones podemos traducirlos en deseo de encontrar trabajo sin mucha preocupación por la calidad y duración del contrato (necesidades fisiológicas); conseguir un contrato de trabajo estable y una retribución adecuada (necesidades de seguridad); una vez conseguido lo anterior, obtener la aceptación de los compañeros de trabajo, relacionándose con ellos, tanto en el trabajo como fuera de él (necesidades sociales); alcanzando lo que se acaba de describir, surge el deseo de lograr el prestigio, la consideración profesional y, si es necesario, la admiración de los compañeros (necesidades de estimación) y, por último, aunque no siempre con la misma fuerza que lo anterior, ocupar puestos de responsabilidad y liderazgo (necesidades de autorrealización).

Este ejemplo anterior, muestra que las herramientas de motivación no pueden ser aplicadas colectivamente a todos por igual, sino que han de individualizarse. Para ello, Maslow creyó que la mayor parte de personas con un alto nivel de vida tienen las necesidades de los tres primeros niveles básicos (fisiológico, de seguridad y social) regularmente satisfechos.

Herzberg se basó en los estudios de Maslow pero estableció una sutil diferencia. El partió de base que los factores que crean insatisfacción en el trabajo son distintos de los que originan satisfacción. Dividió en dos tipos, los primeros son factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo y los segundos, motivadores o de contenido de trabajo.

El primer grupo de factores (insatisfactores) no motivaran a las personas de una organización; no obstante, deben estar presentes o surgirá la insatisfacción. El segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, fueron determinados como los verdaderos motivadores por tener el potencial de rendir un sentido de satisfacción (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008). En la figura 3.5 se puede observar la comparación de las teorías motivacionales de ambos autores.

Figura 3.5. Comparativo de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg.



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

3.3.1.3 Necesidades aprendidas según McClelland

Para McClelland, las necesidades son una cuestión de impulsos. El ser humano aprendió esas necesidades en la niñez por influencia del ambiente en que creció lo que influirá mucho en su comportamiento en la edad adulta. Las tendencias básicas que surgen son las siguientes: (Porret, 2010).

- Motivación de logro: impulso de conseguir metas, especialmente si se tiene la percepción de que será reconocido su esfuerzo.
- Motivación de afiliación: hace referencia a las relaciones sociales, trato con personas o reconocimiento por los demás.
- Motivación por la satisfacción interna: se refiere al deseo de quedar bien con uno mismo.
- Motivación por el poder: sentimiento de satisfacción de poder influir en los demás, reconocimiento de liderazgo.

3.4 ENFOQUE SOCIAL-CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL).

El término calidad de vida laboral fue acuñado por Louis Davis alrededor de 1970 cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de cargos. A grandes rasgos, este término se refiere a la salud de los trabajadores respecto al desempeño de sus tareas.

Es un término integral que enfoca aspectos económicos como el salario o incentivos extras, aspectos personales como el ambiente psicológico, libertad o

responsabilidad de elección; aspectos laborales como reconocimiento, satisfacción y crecimiento; y finalmente, aspectos sociales como la participación, trabajo en equipo y relaciones humanas con la organización.

El término CVL se refiere a un enfoque de sistemas del diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el amplio programa del enriquecimiento del puesto, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas sociotécnicos a la administración (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Cabe resaltar que no se limita a ser un enfoque especializado en el crecimiento y desarrollo del puesto de trabajo, sino es un campo interdisciplinario de consulta, de enriquecimiento y acción.

Dentro de las ramas que engloba su estudio, toma parte de la psicología industrial y organizacional, la sociología, la ingeniería industrial, teorías de organización, teorías de motivación, entre otras.

3.4.1 Modelos de CVL

Para determinar la calidad de vida laboral (CVL), hay dos factores fundamentales que son el desempeño del puesto y el clima organizacional. Aunque cabe resultar que su estudio y enfoque corresponden a las necesidades y cultura de la organización.

3.4.1.1 Modelo de Nadler y Lawler

Para Nadler y Lawler se fundamenta en cuatro aspectos: (Chiavenato, 2002).

1. Participación de los empleados en las decisiones
2. Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos del trabajo.
3. Innovación en el sistema de recompensas para influir en el clima organizacional.
4. Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, etc.

Si se cumple con estos cuatro fundamentos básicos, se podrá tener un proceso de reestructuración de la CVL. Si bien el enfoque es general y global, deja a un lado cuestiones de permanencia dentro de la organización.

3.4.1.2 Modelo de Hackman y Oldhan

Para Hackman y Oldhan, el enfoque de CVL corresponde al correcto diseño de cargos, esto corresponde a que, al depender de las dimensiones del cargo especificado, estas influyen de manera directa en la mente del colaborador y producen diversos estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo.

Las dimensiones del cargo son las siguientes: (Chiavenato, 2002).

1. Variedad de habilidades.
2. Identidad de la tarea.
3. Significado de la tarea.
4. Autonomía.
5. Retroalimentación del trabajo propio.
6. Retroalimentación extrínseca.
7. Interrelaciones.

Para ello se debe analizar de manera minuciosa la descripción que se ha de colocar para el cargo seleccionado para posteriormente hacer una evaluación de las habilidades, conocimientos y competencias de la persona

Es un hecho que debe quedarle claro a la persona que va a desempeñar el puesto, que sus tareas conllevan a un objetivo y que dichas tareas generan consecuencias y efectos que en el trabajo de otras personas; esto a grandes rasgos implica un efecto en cadena, lo cual significa trabajo en equipo.

Finalmente, la evaluación del cargo, es bilateral y corresponde tanto a la propia persona que lo desempeña como a sus superiores, jerárquicos, la información de retorno es básica para que existir un mejor análisis del entorno.

3.4.1.3 Modelo de Walton

Para Walton, existen ocho factores que afectan la CVL: (Chiavenato, 2002).

1. Compensación justa y adecuada.
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
3. Empleo y desarrollo de la capacidad.
4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.
5. Integración social en la organización.
6. Reglamentación.
7. Trabajo y espacio total de la vida.
8. Importancia social de la vida el trabajo.

El equilibrio de las remuneraciones dentro de la organización debe ser analizado con las retribuciones en el mercado laboral, la equidad es básica para la satisfacción laboral del empleado. De igual forma, las condiciones de trabajo son fundamentales puesto que integran cuestiones físicas y de desarrollo, la salud en el trabajo implica un ambiente físico adecuado y el bienestar de la persona.

En el trabajo, no solamente se desempeñarán tareas, sino también debe existir una evolución en dichas actividades, esto es un eje focal para la retroalimentación del puesto. De igual forma, todos los pasos van de la mano puesto que, si existe dicha evolución en el desempeño del puesto, también se analizan las opciones de oportunidad de crecimiento continuo.

Finalmente, se debe ingresar en la mente del colaborador, para que este tenga una actitud de orgullo y reconocimiento respecto al puesto donde se encuentra y las actividades que realiza, si se cuenta con este sentido de pertenencia, también se podrá contar con una responsabilidad fuerte por el trabajo donde se encuentra. Es fundamental la importancia social en el trabajo.

Es por ello que la satisfacción en el puesto de trabajo se encuentra relacionada de forma intrínseca con el desempeño de las actividades laborales. Evaluar el desempeño es una acción común en la cotidianidad de las vidas y aún mayor en las organizaciones.

Después de haber estudiado y analizado los diferentes enfoques de la Satisfacción Laboral, así como las características generales que abarcan cada uno de ellos, es necesario que en el siguiente Capítulo se explique un análisis del desempeño laboral y métodos de evaluación.

CAPÍTULO IV.

DESEMPEÑO LABORAL

CAPÍTULO IV DESEMPEÑO LABORAL

En este capítulo se procederá a hablar sobre el desempeño laboral, esto incluye hacer un análisis del concepto para proceder a comentar sobre la evaluación de este mismo, sus métodos empleados y controles de desempeño.

4.1 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO LABORAL

Hablar de desempeño laboral hace referencia a la actuación que tiene el trabajador al efectuar sus actividades. Dichas funciones y tareas principales, propias de su cargo dentro del entorno laboral, permiten analizar la idoneidad del colaborador en el puesto de trabajo desempeñado.

La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es clara y directa siendo la primera un importante predictor de la segunda premisa. Para algunos autores, se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional tales como el absentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos (Rodríguez, Andrés, Paz, Lizana, & Cornejo, 2017).

Lo anterior muestra que la gestión del talento humano ha tomado una gran importancia para las organizaciones pues permite generar ventajas comparativas

asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. La generación de innumerables investigaciones que consideran las variables de satisfacción laboral y desempeño toman gran importancia dentro de dicha gestión debido al bienestar de las personas, ya sea por la detección de necesidades como la capacitación, la formulación de programas de calidad de vida laboral y salud ocupacional, la gestión del capital humano, entre otras.

Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo (Milkovich y Boudreau citado por.Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010).

El desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado. En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas) (Toro, 2002).

Existe una gran cantidad de criterios que podría medir el desempeño, ejemplo de ello son la cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, conocimiento del puesto, de la organización, asistencia; los cuales son características que interactúan con la naturaleza del trabajo para producir resultados dentro de la organización. El desempeño refleja alcanzar los objetivos planteados al mismo tiempo que se utilizan los recursos de la organización e manera eficiente.

La implantación de medidas de conciliación para compatibilizar el trabajo con la familia es un capital intangible dentro de la responsabilidad social corporativa, ya que genera una mejora de la imagen social hacia el exterior. Pero, además, estas medidas de conciliación podrían implicar también un aumento del desempeño de los trabajadores (Biedma & Medina, 2014).

La relevancia para las empresas radica en comprender que el comportamiento de las personas, es decir su desempeño, es un fenómeno psicológico que determina la productividad (Toro, 2002).

Existe una relación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. Conocer la autopercepción de la inteligencia emocional de un directivo es importante, ya que de él dependen otras personas que son influenciadas por el uso de su inteligencia emocional, afectando esto el desempeño laboral de la organización (Guardiola & Basurto, 2015).

Esto significa que los colaboradores, independientemente del mando que tengan, deben ser personas adaptables a los cambios del entorno. Lo anterior hace referencia a que si una organización cuenta con personal que tenga inteligencia emocional, podrán enfrentar dichos cambios y contar con un desempeño mayor; el éxito debe radica en que se influya de manera positiva dentro de una organización.

Para poder hablar claramente del desempeño laboral, se debe conocer la descripción del puesto de trabajo. El término de puesto es producto del modelo burocrático de la administración (Chiavenato, 2007).

Describir un puesto de trabajo consiste en un proceso referente a enumerar las tareas y responsabilidades que lo conforman. De igual forma, debe existir una correlación entre dichas actividades, la periodicidad, métodos utilizados y objetivos adquiridos.

Para Chiavenato (2007), un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos.

La descripción de puestos corresponde a una evaluación intrínseca mientras que el análisis de estos es una evaluación extrínseca; esto corresponde a los requisitos que debe tener el ocupante para poder desempeñar dicho puesto.

El análisis de puestos es la revisión comparativa de los requisitos que las tareas o responsabilidades imponen. Es decir, cuales son los requisitos intelectuales o físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado. Su estructura es la siguiente: (Chiavenato, 2015).

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo

Mientras que exista un correcto diseño de puestos, éste debe ir de la mano con una descripción y análisis, con el objetivo de saber cuáles son las características, habilidades y conocimientos necesarios para poder administrar mejor estos puntos antes mencionados.

4.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la organización moderna. La preocupación del desempeño se orienta hacia la medición de resultados, desempeño laboral y factores de éxito; con la finalidad de lograr ser competitivos (Werther & Davis, 2000).

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual. Constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (Chiavenato, 2002).

La evaluación del desempeño se puede definir como “la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada al

pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización" (Clark y Wilson, p-134-135 1961 citado por Chiavenato 2002).

Existen diversas responsabilidades en este proceso, esto gira en torno a las políticas de la propia organización, pueden ser atribuidas a diversos personajes como el gerente, el individuo, equipos de trabajo, comisiones de evaluación o departamentos. El desempeño humano es situacional y depende considerablemente de las condiciones laborales de cada persona, por lo tanto, en la siguiente figura 4.1, se muestran las preguntas fundamentales para la evaluación del desempeño.

Figura 4.1 Evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2002.

Mediante la figura 4.1, se aprecia que la evaluación del desempeño proporciona fundamentos para aumentos salariales, promociones, reestructuraciones, inclusive despidos. También permite tener una constante comunicación con todos los niveles jerárquicos para analizar oportunidades de desarrollo, por lo tanto, puede ser utilizado como una especie de guía o apoyo por parte de niveles de alto mando hacia mandos inferiores.

Sin embargo, la evaluación del desempeño no debe quedarse limitada a la función de las actividades propiamente dichas, sino al alcance que tiene en relación a toda la organización. Este enfoque global debe ser objetivo y dejar a un lado las subjetividades propias del ser humano; finalmente debe ser un sistema consensual por ambas partes, evaluado y evaluador, la comunicación es la clave.

Por otra parte, existen debilidades en el proceso de evaluación que pueden conducir a no tomar con la importancia suficiente por parte de los evaluados y hacer lo prudente en tiempos de evaluación para obtener recompensas y evitar sanciones. Tampoco se deben tomar en cuenta subjetividades como considerar el proceso tendencioso y con falta de equidad.

A pesar de estas generalidades, los interesados de evaluar el desempeño son varios personajes; principalmente el empleado para lograr obtener concordancia entre él mismo y el gerente.

La evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Una de sus principales aportaciones es la de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando

el trabajo. La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos Humanos (Díaz et al, 2014).

En la evaluación del desempeño se considera importante incluir todas aquellas conductas que repercuten, positiva o negativamente, en los resultados organizacionales, y no limitarse a las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica (Salgado & Cabal, 2011).

Un punto focal es la autoevaluación, mediante el cual, la propia persona evalúa su desempeño, sin embargo, es un ideal el cual resulta complicado ejecutar si no se conocen los criterios de evaluación. En la mayoría de las organizaciones, el gerente tiene la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación y comunicación constante de los resultados.

Existen evaluaciones de equipo de trabajo, donde un propio equipo evalúa el desempeño de los miembros y programa las medidas necesarias para el proceso de mejora. Otro tipo es la evaluación de 360º que corresponde a una evaluación circular donde participan todos los involucrados, ejemplo de ello es que permiten evaluar tanto jefe como colegas y subordinados. También puede ocurrir la evaluación hacia arriba donde sucede lo contrario al proceso clásico, es donde los subordinados evalúan la forma en que el gerente los encamina hacia el logro de objetivos.

Las ventajas de la evaluación del desempeño son las siguientes: (Werther & Davis, 2000).

- Mejora el desempeño
- Políticas de compensación
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de carrera profesional
- Impresión de la información
- Errores en el diseño de puesto
- Desafíos externos

Las ventajas de esta evaluación no solo se refieren a mejorar índices de desempeño, sino a mejorar de forma integral el rendimiento de cada integrante de la organización. De igual forma, pueden apoyar a determinar las tasas de aumento salarial, el incremento en base al mérito es fundamental para la motivación del colaborador. Otro punto focal son las promociones, las cuales significan un ascenso (interno o externo), lo cual reconoce la trayectoria del empleado en su puesto laborado.

De igual forma, si el desempeño es inverso a lo esperado, debe replantearse toda la estructura del puesto y de los procesos de selección desde un inicio de contratación. Es probable que signifique que el proceso de capacitación sea limitado en cuanto a la naturaleza del puesto o mayor aun, de la organización.

La toma de decisiones es fundamental para su buen desempeño, si existen errores en el análisis del puesto, de igual forma que si el diseño del propio puesto muestra inconsistencias, la evaluación debe ayudar a corregir estos parámetros.

Si la magnitud de la organización radica en una estructura determinada y con capacidad de expansión, esto significa que pueden delimitarse planes de carrera profesional o de vida dentro de las empresas. Es vital para empresas de este rango, estructurar de manera correcta y a largo plazo dicho tipo de modelos para obtener la retención del talento humano.

Finalmente existen desafíos externos como la familia, la salud, las finanzas, etc., los cuales merman el desempeño del trabajador. Ejemplo de ello es cuando aparecen problemas psicológicos generados por el estrés y situación laboral. Una persona que se encuentra influenciada por dichos factores, no puede mostrar un enfoque integral en el horario habitual. De igual forma, situaciones familiares son focales para el desarrollo del colaborador, es por ello que debe ser incluyente para poder mediar la vida laboral y personal de cada persona dentro de una organización.

La evaluación del desempeño cumple un doble papel en las organizaciones. Por un lado, contribuye a la mejora de las organizaciones al facilitar el logro de las metas organizacionales de eficacia, eficiencia y transparencia, ya que permite rediseñar los puestos de trabajo, planificar los planes de formación y los procesos de selección, o tomar decisiones sobre la política de promociones e incentivos. Por otro lado, incide en la motivación de los trabajadores a través de la participación de los mismos en el proceso, a través de la retroalimentación recibida respecto a su desempeño, que les permite mejorarlo, ser reconocidos y recompensados (Díaz et al, 2004).

La evaluación del desempeño se puede decir que tiene un enfoque multidisciplinario, por un lado apoya a la estructura organizacional y por otro lado,

apoya de forma interna al colaborador mediante la participación activa que influye en la motivación del individuo.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se pueden resumir en las siguientes fases: (Chiavenato, 2007).

- Analizar las condiciones de medición del potencial del individuo que desempeña el puesto.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento a todos los miembros de la organización.

Los pasos para una evaluación de desempeño son los siguientes: (Alles, 2008)

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y en los criterios de desempeño del puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

El análisis del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se encuentran el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En resumen, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para: (Alles, 2008)

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

4.2.1 Métodos de evaluación del desempeño

No es una tarea fácil evaluar el desempeño del personal dentro de las organizaciones, se debe de estandarizar el uso de criterios equitativos para estimular un ambiente sano dentro de ellas. Algunos métodos comunes y tradicionales son escalas gráficas, selección forzada, investigaciones de campo, incidentes críticos o listas de verificación.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación (Werther & Davis, 2000).

Chiavenato, I. (2002) considera que los métodos de escalas de gráficas son una tabla con doble entrada, donde se muestran los factores de evaluación y los grados de evaluación del desempeño.

Esto significa que se debe iniciar con seleccionar los factores de evaluación los cuales son criterios de comportamiento esenciales dentro de la organización. Dentro del grado de evaluación, por lo general se consideran de 3 a 5 en escalas de variación. Ejemplo de ello es la figura 4.2 donde se observan los criterios de evaluación comúnmente utilizados.

Figura 4.2 Criterios de evaluación comúnmente utilizados.

Habilidades/ Capacidades/ Necesidades/ Razgos	Comportamientos	Metas y resultados
•Conocimiento del cargo •Conocimiento del negocio •Puntualidad •Lealtad •Honestidad •Presentación personal •Facilidad de aprendizaje	•Desempeño de la tarea •Trabajo en equipo •Relaciones humanas •Cooperación •Creatividad •Liderazgo •Seguridad •Responsabilidad •Sociabilidad •Personalidad	•Cantidad de trabajo •Calidad de trabajo •Atención del cliente •Satisfacción del cliente •Reducción de costos •Rapidez en las soluciones •Mantenimiento del equipo •Enfoque en resultados

Fuente: Chiavenato, 2002

Este elemento muestra una facilidad de planeación y de obtención de información, además de simplicidad, retroalimentación y facilidad de comprensión. Es un gran elemento comparativo; sin embargo, falla en la subjetividad por parte del evaluador o que se caracterice como un sistema cerrado porque limita las características individuales.

Otro método conocido es la selección forzada el cual consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento (Chiavenato, 2002).

Es un elemento de apoyo para eliminar la subjetividad del método anterior puesto que elimina la generalización, sin embargo, su construcción es compleja y tampoco permite comparación o retroalimentación.

Referente a la investigación de campo, es uno de los métodos más completos de evaluación, se basa en la responsabilidad de línea y función del staff en el proceso de la evaluación (Chiavenato, 2002).

Dicho método se enfoca esencialmente en entrevistas y se formula mediante su aplicación, planeación de medidas y acompañamiento de resultados. Implica una responsabilidad en los evaluadores, además de planear acciones futuras, pero, por otro lado, es costoso aplicarlo porque se necesita de consultoría externa y tampoco da pie a la participación activa del evaluado en la toma de decisiones.

El método de los incidentes críticos es bastante sencillo, basado en características extremas que representan desempeño positivo o negativo. El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales (Chiavenato, 2002).

Esto significa que hace evaluaciones excepcionales, pero algo extremas y resalta las prácticas positivas, pero excluye los aspectos normales en el desempeño.

Las listas de verificación se basan en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa (Chiavenato, 2002).

Estos métodos tradicionales resultan efectivos, pero consecuentemente son rutinarios y repetitivos, además de que no estimulan la participación activa. La tendencia es hacer el proceso de evaluación más sencillo e integral.

Es por ello que existen nuevos enfoques en la evaluación del desempeño, donde existe una participación abierta entre evaluador y evaluado, en la cual el proceso de evaluación resulta ser claro, directo y comunicativo.

Ejemplo de ello es la evaluación participativa por objetivos la cual resulta democrática participativa, envolvente y motivadora. Se caracteriza por las siguientes etapas: formular objetivos consensuales, compromiso frente a la

consecución de objetivos, negociación sobre la asignación de recursos, desempeño, monitoreo de resultados y retroalimentación.

En estos métodos actuales, es vital la definición de objetivos para alinear expectativas de los colaboradores en relación a su desempeño. Además de la negociación del gerente y el empleado frente a las responsabilidades del puesto.

Es importante que los colaboradores tengan una retroalimentación de la manera en que realizan sus actividades, esto quiere decir que cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor deben emprender una acción correctiva y de forma contraria, deben alentar el desempeño satisfactorio o que exceda a lo esperado.

Un buen sistema de evaluación también puede identificar problemas en el sistema de información de recursos humanos (Werther & Davis, 2000).

Sin embargo, por otro lado, si se está realizando un desempeño insuficiente no solo puede significar que el colaborador esté fallando, sino que puede denotar que existan procesos equivocados o deficientes de selección, orientación y capacitación dentro de la organización.

Debe de existir una correcta y global descripción del puesto debido a que un puesto mal diseñado, significa un mal desempeño, es probable que los desafíos externos no sean considerados en todas sus facetas.

4.2.1.1 Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos y fáciles de administrar (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999).

Algunos de ellos son los siguientes: (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999)

- Escalas gráficas de calificación: cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- Método de escalas mixtas: es una modificación del método de escala básica; en lugar de evaluar las características con una escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica, superior, promedio o inferior.
- Método de distribución forzada: exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables, se encuentra en desuso.
- Método de formas narrativas: requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible, sin embargo es subjetivo.

4.2.1.2 Métodos basados en el comportamiento.

Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleje de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían o no exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999).

Algunos de ellos son los siguientes: (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999).

- Método de incidente crítico: se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una ventaja es que abarca todo el periodo evaluado y de esta forma se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Dicha escala requiere de mucho tiempo y esfuerzo puesto que debería hacerse una por cada puesto.
- Escala de observación de comportamiento: mide la frecuencia observada en un comportamiento.

4.2.1.3 Métodos basados en resultados

Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999). Algunos de ellos son los siguientes:

- Mediciones de productividad: ejemplos claros pueden ser el volumen de ventas, rentabilidad, entre otros; sin embargo pueden contaminarse por factores externos sobre los cuales los empleados no tienen influencia.
- Administración por objetivos: filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

4.2.1.4 Otros métodos de evaluación de desempeño

Para Gary Dessler, muestra métodos similares a Sherman sobre la evaluación del desempeño con algunas diferencias (Dessler, 1996).

- Técnica de escala gráfica de calificación: escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una.
- Método de alternancia en la clasificación: clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.
- Método de comparación de pares: clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.
- Método de distribución forzada: similar a la graduación de una curva, se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

4.2.1.5 Evaluación de 360º

Es un sistema de evaluación del desempeño sofisticado utilizado en general por grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema (Alles, 2008).

La evaluación de 360º o "360º feedback" es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos (Edwards & Ewen, 1996).

La evaluación de 360º es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. La herramienta 360º propone la autoevaluación debido a que las personas se sobrecalifican o son implacables consigo mismas.

El proceso de evaluación es el siguiente: (Alles, 2008)

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o puesto según corresponda.

- Diseño de la herramienta
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: se debe resaltar que es un proceso anónimo.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferencias evaluaciones.
- Comunicaciones a los interesados de los resultados de la evaluación de 360º.
- Informes (sólo al evaluado)

La herramienta de evaluación de 360º consiste en un cuestionario/formulario sin identificar al evaluador donde este realiza dos apreciaciones: (Alles, 2008).

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo.
2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, entre otras.

Finalmente, cabe resaltar que los posibles evaluadores son los siguientes: clientes, empleados, miembros del equipo, supervisores y managers.

4.2.1.6 Inteligencia emocional

La inteligencia emocional muestra un conjunto de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanza (Goleman, 2014).

Pero ¿qué significa guiarse de forma inteligente? El término hace referencia a tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos propios y ajenos; además de tolerar las presiones de la vida cotidiana, es un factor de desarrollo social.

El concepto de Inteligencia Emocional nace en 1990 en un artículo escrito por Peter Salovey y John Mayer, quienes la describen como la capacidad para percibir y expresar las emociones, asimilar las emociones en el pensamiento, comprender y razonar con emoción y regular las emociones en uno mismo y en los demás (Gil-Olarte, Guil, Serrano, & Larrán, 2014).

La teoría de la Inteligencia Emocional (IE) enfatiza la participación de las emociones en la solución inteligente de las tareas que impone la vida. Su visión se dirige a características emocionales más que académicas y propone considerar el dominio de las emociones propias y el adecuado manejo de la de los otros en la relación interpersonal, como recursos inteligentes (Bello, Rionda, & Rodríguez, 2010).

La Inteligencia Emocional (IE) ha surgido como un concepto muy relevante del ajuste emocional, el bienestar personal, el éxito en la vida y las relaciones interpersonales en diferentes contextos de la vida cotidiana (Fernández & Ruiz, 2008).

La educación emocional hace referencia a ser aplicada desde temprana edad y contribuye a generar capacidades que ayuden a un bienestar personal y social. Esto muestra un enriquecimiento al coeficiente intelectual, se requiere educar para la vida; las capacidades emocionales son recursos que pueden ser desarrollados independientemente de los estándares académicos. Hoy en día, existe una necesidad de la educación emocional por los ejes de la familia, escuela y sociedad.

Actualmente, la sociedad continúa con procesos de cambio agigantados en cuestiones sociales, es por ello que es necesario plantearse la capacidad de adaptación para que los colaboradores hagan frente a dichos cambios en su entorno y en el ambiente laboral.

4.3 CONTROL DEL DESEMPEÑO

La planeación y el control son tratados cada vez más como un sistema interrelacionado para medir el desempeño general de una empresa.

Un proceso de control básico incluye tres elementos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra los estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Aun cuando exista una organización sin fines de lucro y su finalidad no represente tener utilidades monetarias, cualquier encargado responsable debe tener alguna forma de saber cuánto ha costado el logro de sus metas en términos de recursos.

La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización (Chiavenato, 2002).

Chiavenato, I. (2002) indica que, para encontrar una forma equitativa y justa de las estructuras salariales, existen dos formas de equilibro, el interno y el externo. (p.238). Esto va relacionado a que el equilibrio interno existe una coherencia de forma estructural mientras que, de forma externa, debe existir coherencia y compatibilidad en el mercado laboral.

La evaluación del desempeño es una apreciación cualitativa y cuantitativa del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. Cualitativa porque se analizan las actividades que deben realizarse y las aptitudes con las que cuenta el individuo que desarrolla el puesto; cuantitativa por la forma, coordinación y desempeño de cómo lo realiza.

Finalmente, ambos temas sirven de enfoque para abordar la situación laboral de la población femenina, la cual está llena de matices desde la época prehistórica hasta la actualidad.

4.4. GERENCIA DEL DESEMPEÑO.

La gerencia del desempeño es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal en el ambiente de trabajo; este enfoque está orientado al manejo de datos y utiliza el refuerzo positivo como recurso principal para optimizar el desempeño (Daniels, 1993).

Existen muchas razones por las cuales las organizaciones utilizan la Gerencia del Desempeño (GD), algunas de ellas son las siguientes: es funcional, práctica, además de que produce resultados a distintos plazos, su finalidad o esencia es medir el desempeño en cualquier actividad y esto conlleva a tener las características de disfrutar el trabajo.

Para Daniels (1993) el comportamiento es cualquier actividad medible y observable, pero en el ambiente laboral resulta cualquier actividad que una persona realice. Esto conlleva que al hablar de desempeño se piense en un número o serie de comportamientos dirigidos hacia un resultado o una meta.

Esto significa que el desempeño de las personas es la combinación de sus comportamientos con sus resultados, así que para poder modificar el desempeño de las personas, primero se debe modificar el comportamiento.

Para comprender mejor el modelo de Gerencia de Desempeño, es importante tomar como antecedente el modelo ACC (antecedentes, comportamiento, consecuencias) de modificación del comportamiento.

Cuando se habla de desempeño, se piensa en una serie de comportamientos o actividades encaminados hacia una meta. Es por ello que la Gerencia de Desempeño, requiere un análisis de los antecedentes y consecuencias para la mejora del desempeño. El modelo ACC indica que un antecedente produce un comportamiento a cual sigue una consecuencia.

Un antecedente es un lugar, una cosa o una situación que se presenta antes de un comportamiento y nos impulsa a ejecutarlo (Daniels, 1993).

Algunos de los antecedentes más comunes en las empresas son los objetivos, las metas, políticas, procedimientos, estándares, descripciones de puestos y reglamentos. Tienen un aspecto básico y es que deben ser comunicados a los miembros de una organización.

Los antecedentes ofrecen un grado de orientación para la modificación del comportamiento, transmiten información referente a las consecuencias y finalmente, dichas consecuencias también pueden ser antecedentes debido a que si genera un acto positivo, pueden ser retomadas para aplicarlas posteriormente.

Las consecuencias comportamentales aumentan o mantienen la probabilidad de que un comportamiento deseado ocurra y algunas la reducen (Daniels, 1993).

Esto significa que el comportamiento puede verse como una función de las consecuencias, estas no solo influyen sino que controlan dicho comportamiento.

Las consecuencias se presentan de muchas maneras e indudablemente tendrán un efecto positivo o negativo dependiendo de la persona que lo recibe.

Existe una necesidad de entender dichas consecuencias debido a que el efecto puede que no sea el deseado por que los empleados no sepan que hay que hacer, o cómo hacerlo, puede ser que existan obstáculos durante el desarrollo de sus actividades o que no tengan la intensión de hacerlo.

Sin embargo, cabe resaltar que el no contar con un desempeño correcto de las actividades, trae consecuencias negativas y de igual forma, el no realizarlas, también implica un efecto sobre el empleado.

Al tener más claro los antecedentes, los comportamientos y las consecuencias, es importante realizar una observación sistemática por ello, existe un análisis ACC, el cual puede entenderse como un proceso de solución de problemas donde los comportamientos son identificados y clasificados.

Después de abordar temas focales como la satisfacción laboral en relación al desempeño de las actividades dentro del puesto, se pudo observar con mayor detalle los elementos de evaluación y control del propio desempeño en el lugar de trabajo. Ahora se procederá a reforzar la estructura teórica con una metodología e investigación de campo respaldada con un estudio de caso.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este último capítulo se aborda la metodología empleada para la realización de este estudio de caso donde se procederá a considerar la investigación documental y de campo, además de la aplicación de un instrumento a una muestra considerable a criterio del investigador en las estaciones de servicio pertenecientes a este grupo gasolinero. Finalmente se encuentra una presentación e interpretación de los resultados para generar una propuesta.

5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de libros sobre el tema de talento humano, satisfacción laboral, motivación, desempeño, clima laboral, perfil de puestos, análisis de puestos, analizando diferentes libros de autores diversos, además de tesis presentadas de alumnos de universidades para sacar un comparativos entre ellos, también se recurrió a direcciones electrónicas de internet, se procederá a la consulta de fuentes secundarias como son: periódicos, revistas, revistas electrónicas, etc.

Se procedió al acopio de información relacionada con el tema de las fuentes citadas para posteriormente seleccionarlas, analizarlas y realizar con ella resúmenes, síntesis y cuadros comparativos de la misma que permitió construir el marco teórico referencial del trabajo

5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En primer término, se identificó al tipo de empresas de acuerdo al sector de estudio, seguido a la población que forma parte de la investigación en el lugar de observación proporcionado a la investigadora. La investigación se limitó a un estudio de caso por las características presentadas en el sector del grupo gasolinero.

5.3 ESTUDIO DE CASO

La investigación quedó centrada a un estudio de caso, cómo método de evaluación cualitativa. El grupo de investigación quedó cerrado a la población femenina del grupo gasolinero “Go Link”. Sin embargo, se consideró realizar un comparativo de género para enriquecer la información. La problemática que se aborda es la relación entre satisfacción y desempeño laboral.

Para efectos de la obtención de la información, se obtuvo permiso por parte del Gerente General del Grupo gasolinero “Go Link”. Ver Anexo 2.

5.3.1 Historia

El grupo gasolinero “Go Link” se forma por ocho estaciones de servicio, mismo que se desprende de “Gas Station Enterprise S. C.”. Dada la magnitud de dicha empresa, que contaba con 27 estaciones de servicio, se decidió crear esta filial a principios de 2017. Resulta una división estratégica como resultado de la magnitud

y de la creciente competencia nacional e internacional. El nuevo grupo tiene tres socios pertenecientes a las familias Zorrilla y Hanan.

Las estaciones de servicio iniciaron operaciones desde 2012 hasta 2014, años en que se encontraron en construcción. El listado que la compone es el siguiente:

- Gasolnat S. A. de C. V.
- Bicentario S. de R. L de C. V.
- Huexotitla S. de R. L. de C. V.
- México 86 S. de R. L de C.V.
- Z Gas Company S. de R. L de C.V.
- RZ Capital S. de R. L de C.V.
- Genkun S. de R. L de C.V.
- PMC Gas S. de R. L de C.V.

El crecimiento del grupo fue gradual y dicha administración sólo cuenta con ocho estaciones de servicio que corresponden a la sociedad anteriormente dicha. Los socios son: Rafael Zorrilla Alanís y José y Francisco Hanan Budid.

Su mercado es el sector energético, específicamente al despacho de combustibles, por lo tanto, el giro al que pertenece es de servicios. Cabe resaltar que con información de (INEGI) existen para el 2016 un total de 42, 932,567 vehículos de motor registrados en circulación, de los cuales: 29, 164,157 corresponden a automóviles, 365,419 camiones para pasajeros, 10, 415,934

camiones y camionetas para carga y, finalmente, 2, 987,057 motocicletas (INEGI, 2016).

Los productos que se ofrecen son combustibles (gasolina regular, premium y diésel) y periféricos (lubricantes, aceites y aditivos), además de tomar en cuenta que para “Go Link” el servicio es la clave.

5.3.2 Condiciones actuales

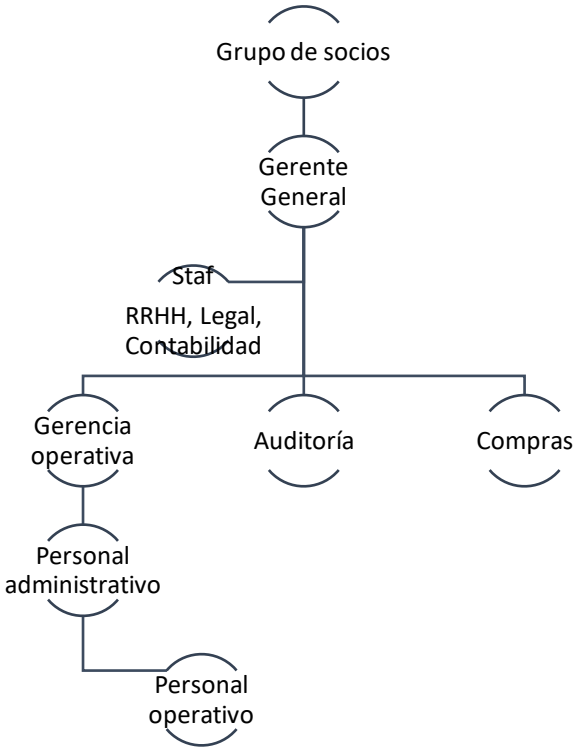
En cuanto a su organización, el grupo está encabezado por una junta de socios que a su vez se apoyan de un Gerente General, Gerente operativo, auditores y contadores quienes vigilan el caminar de las distintas Estaciones de Servicio. Para el mejor funcionamiento, el grupo está dividido en las siguientes áreas:

- Dirección General
    - Grupo de socios
    - Gerente General.
- Coordinación:
    - Gerente operativo.
- Auditoría
    - Auditor administrativo/operativo.
- Contabilidad (staf)
- Recursos humanos (staf)
- Compras:
    - Comprador.
- Legal (staf)

- Área operativa:
    - Personal administrativo.
    - Personal de despacho.

En la figura 5.1, queda representada la estructura organizacional de Go Link, en el siguiente organigrama:

Figura 5.1. Organigrama Go Link.



Fuente: Elaboración propia con datos de “Go Link”.

Para Go Link, una estación de servicio es un establecimiento destinado para la venta al menudeo de gasolinas y diésel al público en general, suministrándolos directamente de depósitos confinados a los tanques de los vehículos automotores

de Pemex Refinación, así como la venta de aceites, grasas, lubricantes y otros servicios complementarios. Toda estación para su operación cuenta con un Gerente Administrativo, un Auxiliar Administrativo, un grupo de despachadores y una persona como intendente. La Estación de Servicio está supervisada a su vez por el Gerente General y un grupo de Auditores.

Para Go Link, el colaborador es una herramienta valiosa para la satisfacción del cliente, es por ello que el perfil del despachador es un desafío. Se busca contar con personal comprometido con su trabajo, interesado en su puesto y con la Estación de Servicio, con una actitud positiva frente al trabajo y dotado de las habilidades necesarias. Es recomendable que antes de la contratación se tenga claro cuáles son las habilidades que debe tener el posible contratado, y cuál es la descripción de su puesto con la finalidad de definir los límites de funciones y facultades.

Algunas cualidades indispensables para el aspirante son las siguientes: honestidad y lealtad, agilidad física y mental, buena presentación, dinamismo, disponibilidad, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, capacidad para lograr sanas relaciones, habilidad para comunicarse, facilidad por la mecánica general y otros aspectos generales de mantenimiento, facilidad para las operaciones aritméticas y matemáticas.

El proceso de contratación es una decisión determinante para la Estación de Servicio, elegir a la ligera a un empleado puede generar pérdida de tiempo, problemas innecesarios y un costo para la empresa; dicho proceso se centra en las siguientes recomendaciones:

- Claridad en el perfil del puesto
- Planteamiento de condiciones laborales para concretar una oferta real de trabajo.
- Aplicación de entrevista profunda.
- Investigación de referencias

La remuneración es básica puesto que se cuenta con un sueldo base, prestaciones de ley y de forma indirecta, propinas generadas por su trato y servicio con el cliente. No se cuenta con motivación económica como bonos de productividad, tampoco con programas sociales ni aspectos emocionales como la motivación en el trabajo. El formato de pago es semanal.

En cuanto a capacitación, es un elemento que se debe profundizar puesto que presenta beneficios como: preparar al trabajador para ocupar una vacante, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad, mantener motivado al personal, evaluar y mejorar el desempeño.

En cuestiones de normatividad, se cuenta con un reglamento interno para el buen desarrollo de las actividades realizadas dentro del lugar de trabajo. El objetivo fundamental del Reglamento es lograr una relación armónica y disciplinada que le permita a las Estaciones ser realmente funcionales y productivas.

La cultura de servicio enfocada al cliente se resume a que las Estaciones de Servicio de Go Link cuentan con un horario de 24 horas del día durante los 365 días del año con la finalidad de tener accesibilidad permanente. Algunos detalles que deben ser de especial importancia para el despachador son: aspecto personal,

buenas costumbres, limpieza, puntualidad, seguridad, actitud de servicio, conducta respetuosa, buen humor, rapidez, cortesía, dominio del área, confianza, orden, trato sin preferencias, capacidad para escuchar, paciencia, entrega, y capacitación.

Finalmente, el mercado gasolinero es muy competido, hay tantas opciones para el mismo producto, que lo único que hace la diferencia entre una y otra, es la atención y el servicio.

Ahora bien, para conocer más a fondo la situación del personal operativo, no se pretende hacer distinción sobre cuestiones de género, por lo tanto se describe de forma general el perfil del colaborador conocido como “despachador de combustible”. En la tabla 5.2 se puede observar que dicho perfil cuenta con funciones básicas y esenciales para su desarrollo en la estación de servicio, además de las responsabilidades que conlleva el puesto y las condiciones habituales del trabajo. De igual forma, existe un perfil de condiciones básicas para proceder a la selección para el equipo de trabajo, mismas que se enuncian a continuación:

Tabla 5.2: Descripción de puesto Despachador de combustible.

Descripción de puesto.
Puesto: Despachador de combustible. **Área:** Operativa **Reporta a:** Gerente administrativo
Descripción del puesto.
Personal encargado de suministrar combustible, aceite y agua a los vehículos de la Organización, utilizando los equipos y materiales requeridos para brindar con eficiencia los servicios solicitados por los usuarios.

Funciones esenciales.
1.-Llenar los tanques de combustible (gasolinas y diésel) de vehículos de motor registrados en circulación, correspondientes a automóviles, camiones para pasajeros, camiones y camionetas para carga y, motocicletas. 2.- Revisar y colocar el aceite de motor, agua de la batería y del radiador. 3.- Limpiar vidrios de los vehículos y el aire de las llantas. 4.- Llevar control del combustible suministrado por las bombas de gasolina contratadas, registrando monto en pesos y litros. 5.- Llenar reportes periódicos de las tareas asignadas en las bitácoras correspondientes. 6.- Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo. 7.- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la estación de servicio. 8.- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada, referentes a mantenimiento de su lugar de trabajo. 9.- Realizar cortes de turno.
Responsabilidades.
1.- Por el uso de materiales, equipos y herramientas de trabajo. 2.- Por el mantenimiento de equipos y herramientas de trabajo. 3.- Por la seguridad de otros. 4.- Por el depósito de efectivo.
Condiciones de trabajo.
1.- Ambiente de trabajo: el área de despacho es un sitio abierto, en un ambiente con las condiciones climatológicas, exposición a agentes contaminantes tales como gases, humo, químicos y ruidos. 2.- La ejecución del trabajo se encuentra sometida a riesgos por accidente, enfermedad por exposición a agentes contaminantes.

3.- El cargo requiere del uso de equipos y/o dispositivos de seguridad tales como guantes, botas de casquillo, impermeables, casco, uniforme de tela específica que no genere estática. 4.- El tipo de trabajo es pesado y con tareas de ejecución repetitiva. 5.- Requiere de esfuerzo físico para trabajo de forma parada, levantar cierto grado de peso y concentración. 6.- Manejo de diversos métodos de pago. 7.-Disponibilidad para rolar turnos.
Perfil de puesto.
1.- Educación: Básica. 2.- Sexo: Indistinto. 3.- Experiencia: No necesaria para el despacho de combustible, conocimientos generales de mecánica deseable. 4.- Conocimientos: En mecánica básica, herramientas de mantenimiento, normas de higiene y seguridad integral básicas. 5.- Habilidades: Seguir instrucciones orales y escritas, establecer relaciones de trabajo con compañeros y superiores, empatía con el cliente, trabajo en equipo e individual, capacidad para contar efectivo y hacer uso de TPV. 6.- Destrezas: Uso de equipo y herramientas de trabajo, trabajo con precisión y rapidez.
Capacitación y adiestramiento.
1.- Higiene y seguridad laboral. 2.- Normatividad PEMEX. 3.- Despacho de combustibles y lubricantes. 4.- Servicio al cliente. 5.- Ventas.

Fuente: Elaboración propia con datos de “Go Link”.

5.3.2 Situación laboral de las mujeres

Para “Go Link” la situación de género no es motivo de distinción puesto que para la captación del personal operativo no se realizan prácticas discriminatorias.

Para las estaciones de servicio pertenecientes al grupo se realiza un sondeo general para poder ubicar al personal, se toman a consideración elementos como domicilio, distancia al lugar de trabajo, experiencia en el rubro y en el servicio al cliente, además de aptitud física.

Los procesos de reclutamiento y selección son gratuitos y específicamente en la población femenina se encuentran las siguientes observaciones:

- Análisis de empleos anteriores y referencias.
- Experiencia en el servicio al cliente.
- Cuestiones de maternidad (no estar embarazadas).
- Rendimiento físico propio del puesto operativo.
- Presentación y cuidado personal.

Cabe resaltar que los procesos de capacitación se brindan de forma general debido a las especificidades del puesto y a la situación de peligro por la cercanía con agentes tóxicos como gasolinas y lubricantes. Por esta misma situación se tiene la sugerencia de no estar embarazada ni hacerlo en el desarrollo del mismo puesto que, al resultar un puesto dinámico, resulta complicado realizar actividades físicas que requieran esfuerzo.

Dentro de las características del puesto se encuentra que existe rotación de horarios, interacción con el cliente, jornadas nocturnas, manejo de distintos medios de pago como efectivo, tarjetas bancarias y otras denominaciones, además de cuidado de sus instrumentos de trabajo.

En cuestiones de seguridad, el contexto social actual muestra de forma implícita, la problemática de asaltos y al ser un establecimiento con distintos medios de pago, resulta de especial interés para su cuidado y protección del personal. Tampoco existe distinción en este punto, sin embargo, se considera pertinente y obligatorio depositar constantemente el dinero en los recolectores adecuados.

En lo que respecta al servicio al cliente, el área operativa es la carta de presentación de las estaciones de servicio por lo que se solicita la excelencia en el servicio y la pulcritud en su persona. El único aspecto a resaltar es que la población femenina suele contar con mayores índices de acoso y hostigamiento por parte del usuario.

Finalmente, para estos puntos de riesgo, la clave se encuentra en el trabajo en equipo y la comunicación con sus compañeros y jefe directo.

5.4 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

El instrumento que se utilizó para la recolección de información fue diseñado considerando una alternativa por la cual se decidió la investigadora durante el desarrollo del tema. Se limita a estructurar un cuestionario de 30 preguntas, el cual

está dividido en 15 reactivos para análisis de satisfacción laboral y otros 15 reactivos para el desempeño de sus actividades de trabajo, Anexo 1.

5.5 POBLACIÓN

La población total del grupo gasolinero “Go Link” cuenta con la siguiente descripción de colaboradores:

- 91 personal operativo
- 23 personal administrativo
- 53 mujeres
- 61 hombres

Haciendo un total de 114 colaboradores en toda la organización. La información fue proporcionada por el Gerente General del grupo.

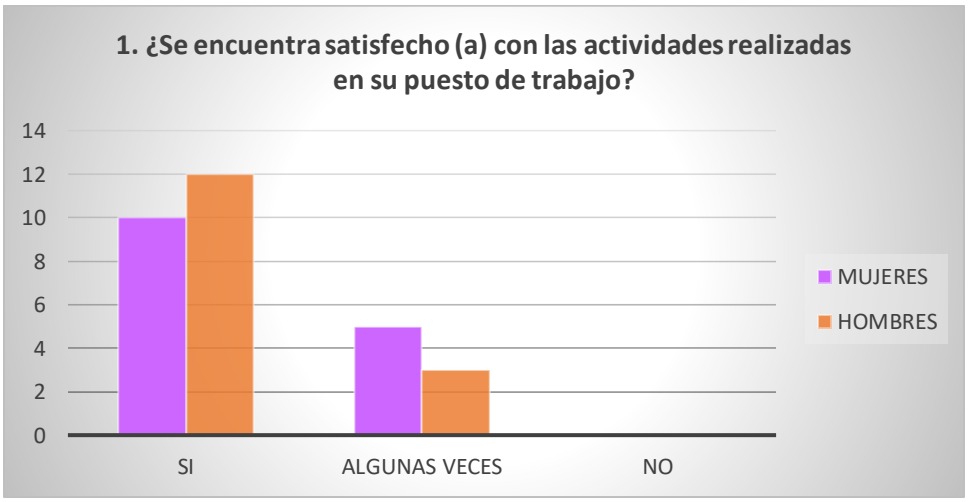
5.6 MUESTRA

Para la muestra, se trabajó a conveniencia del investigador decidiendo tomar a colaboradores del área operativa como objeto de estudio, donde se consideraron 15 mujeres y 15 hombres para realizar un comparativo.

5.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se presentan a través de gráficos de barras (para establecer el punto comparativo) mediante el uso de la estadística descriptiva.

Gráfica 5.1 Satisfacción en el puesto de trabajo.



Fuente. Elaboración Propia

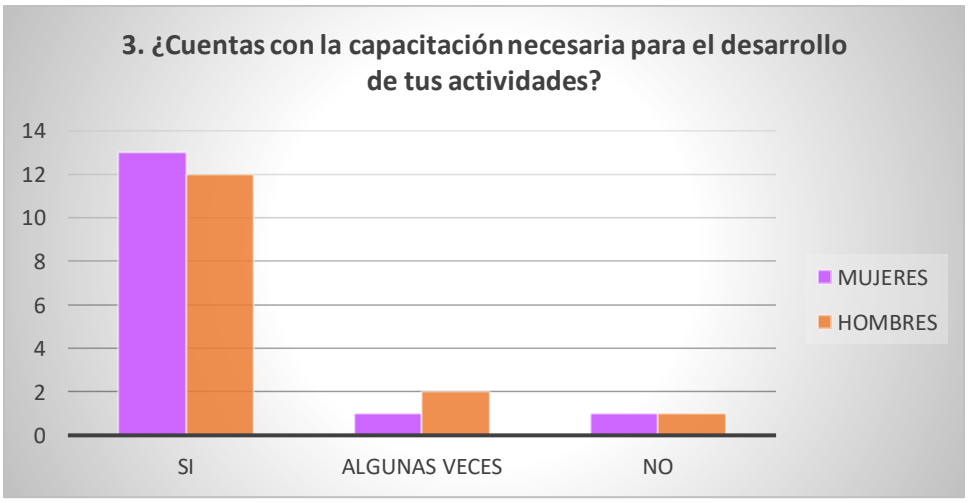
Se observa que un 67% de mujeres frente a un 80% de los hombres, se encuentran satisfechos con las actividades propias de su lugar de trabajo. No existen elementos de insatisfacción pese a que cierto porcentaje declara que algunas veces no cuentan con este factor, no obstante, no se muestran datos alarmantes.

Gráfica 5.2 Relación de la Misión con la satisfacción en el desarrollo del trabajo

Fuente. Elaboración Propia

Los resultados no difieren de la satisfacción en el puesto de trabajo, tanto hombres como mujeres se muestran comprometidos con el propósito de la empresa.

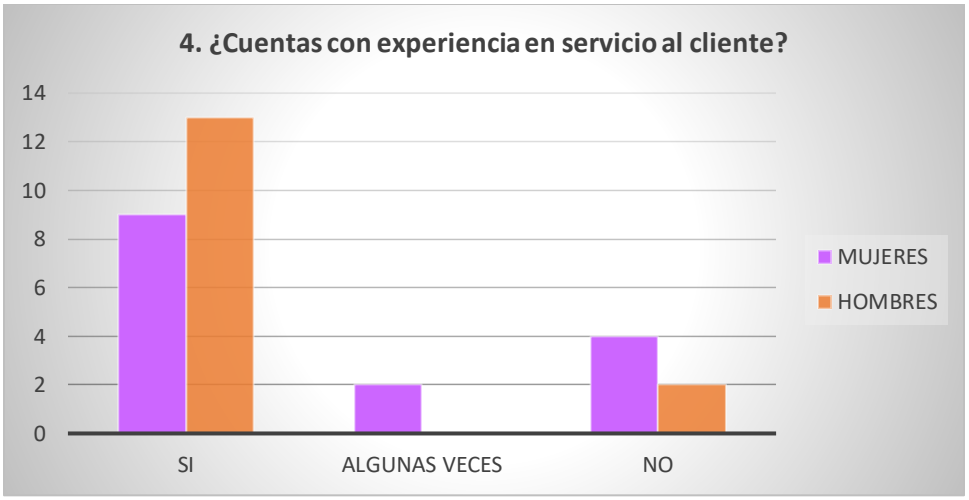
Gráfica 5.3: Capacitación.



Fuente. Elaboración Propia

La tendencia continúa de forma proporcional en relación a la satisfacción puesto que se cuenta con la capacitación necesaria para el desarrollo de las actividades propias de puestos operativos, aunque, no se especifica que elementos se consideran para su capacitación.

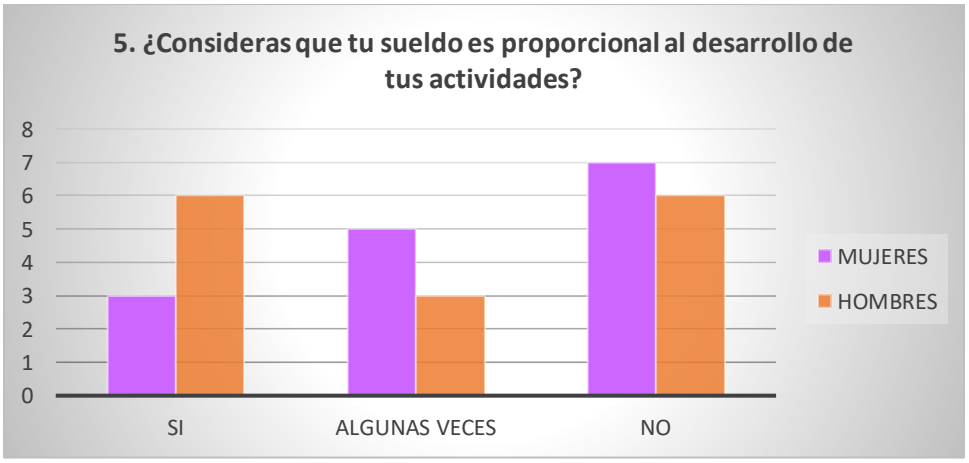
Gráfica 5.4: Experiencia en el servicio.



Fuente. Elaboración Propia

De igual forma continua dicha relación positiva puesto que se cuenta con experiencia en el trato y servicio al cliente; se observa que para la población femenina se refiere a un 60% mientras que para la población masculina es un 87%.

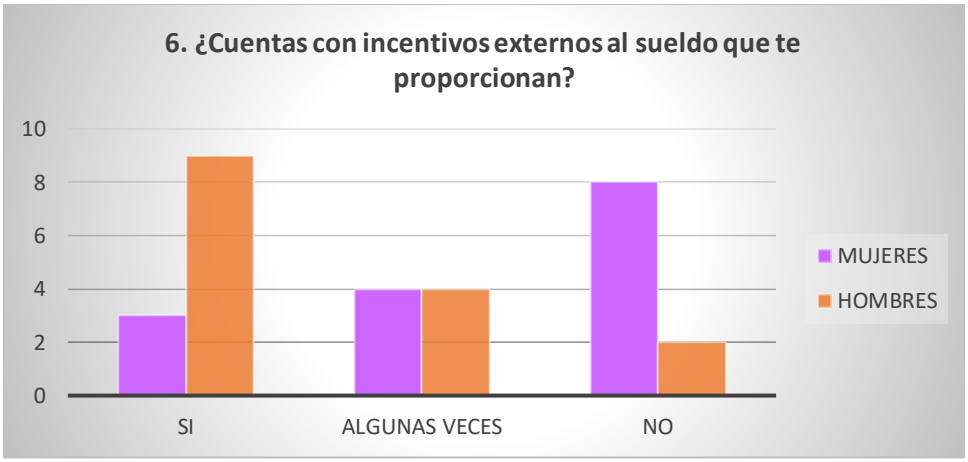
Gráfica 5.5: Sueldo y desempeño



Fuente. Elaboración Propia

Este resultado es el primero en discordancia puesto que para las mujeres, un 80% se considera parcialmente satisfecho o no satisfecho con el sueldo que percibe mientras que para los hombres es un 60%. Existe un mayor porcentaje de satisfacción en hombres que en mujeres.

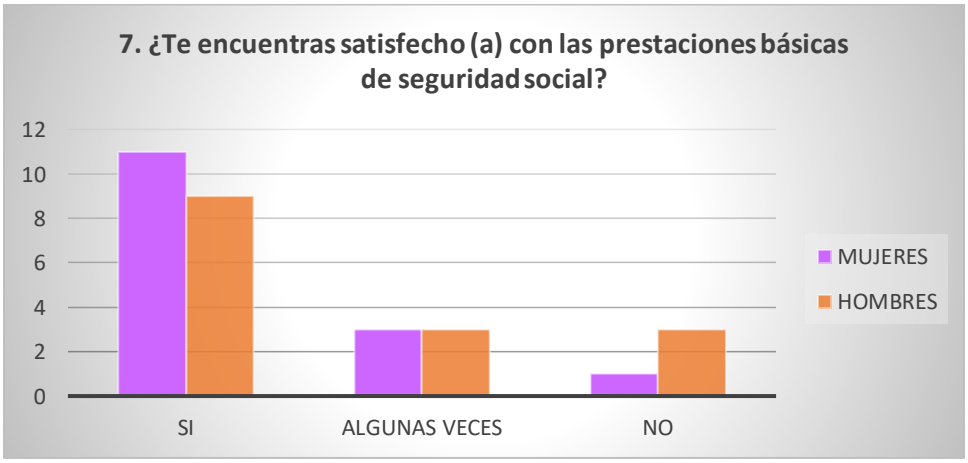
Gráfica 5.6: Incentivos externos.



Fuente. Elaboración Propia

Este gráfico también tiene consideraciones interesantes puesto que guarda relación con el anterior. Un 53% de las mujeres señala que no, mientras que sólo un 13% de los hombres considera lo mismo. De igual manera, no se profundiza referente a conocer que tipos de incentivos externos conocen.

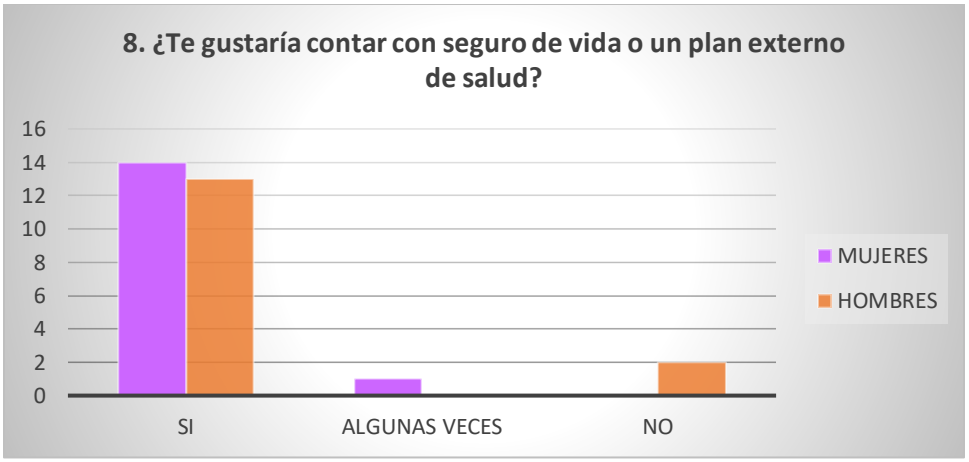
Gráfica 5.7: Satisfacción con prestaciones básicas de seguridad social.



Fuente. Elaboración Propia

Aquí se observa que las empresas caso de estudio cumplen con la normatividad de asegurar a sus colaboradores y este resultado no es la excepción.

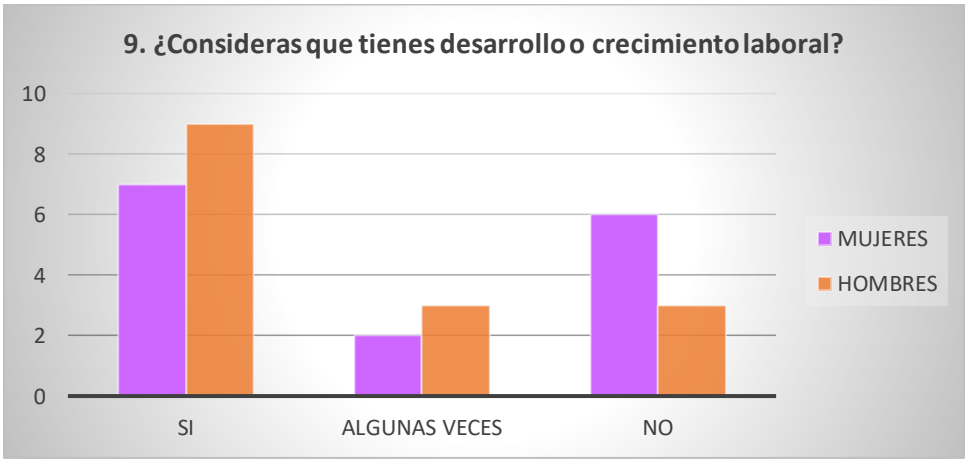
Gráfica 5.8: Seguro de vida o un plan externo de salud.



Fuente. Elaboración Propia

A pesar de contar con las prestaciones básicas de seguridad social, el área operativa, tanto hombres como mujeres, muestran conformidad y pretensión de contar con prestaciones mayores en cuestiones de salud puesto que se debe considerar los efectos en la salud al estar en contacto con carburantes y cuestiones climatológicas.

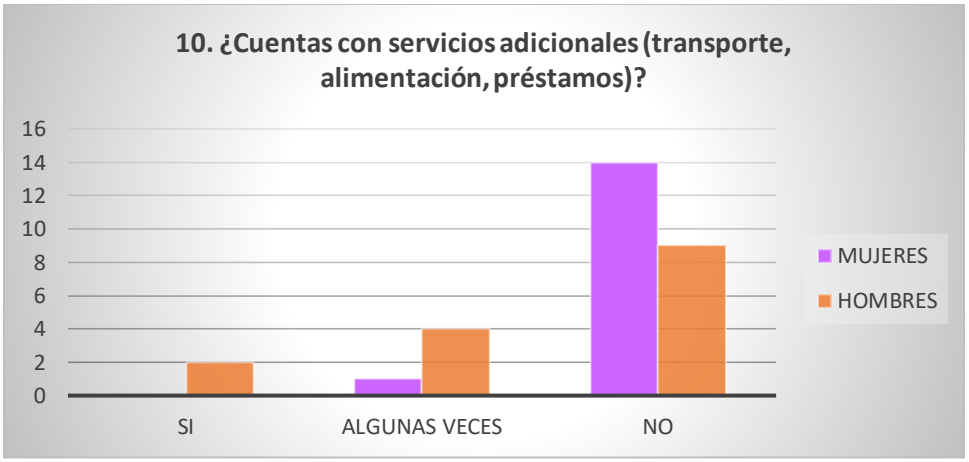
Gráfica 5.9: ¿Consideras que tienes desarrollo o crecimiento laboral?



Fuente. Elaboración Propia

Los resultados muestran que el sector operativo cuenta con ambición y compromiso en la empresa donde prestan sus actividades puesto que sólo un 40% de las mujeres consideró que no, frente a un 20% de los hombres

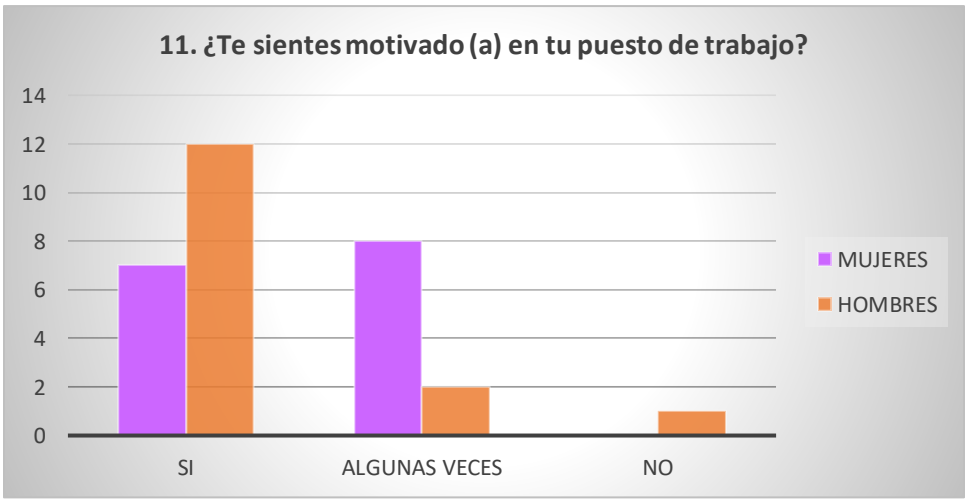
Gráfica 5.10: Servicios adicionales.



Fuente. Elaboración Propia

Los datos arrojan que un 93% de las mujeres no cuentan con servicios adicionales frente a un 60% en los hombres. También se debe resaltar el conocer el horario de trabajo, si existe rotación de turnos y las condiciones laborales externas propias del puesto de trabajo.

Gráfica 5.11: Motivación



Fuente. Elaboración Propia

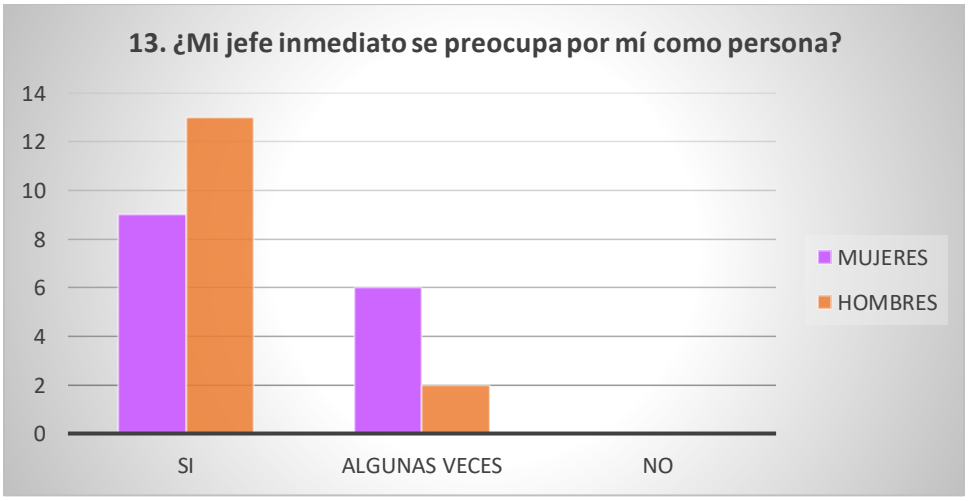
La motivación emocional es un elemento fundamental y en este gráfico se muestra que tanto hombres como mujeres lo están. Se puede considerar a la motivación como un factor de satisfacción. En el gráfico, el dato a analizar corresponde a un 53% de mujeres que cuentan de forma parcial con aspectos motivadores.

Gráfica 5.12: Puesto de trabajo

Fuente. Elaboración Propia

Los datos no muestran discordancia alguna, los colaboradores conocen sus actividades y la forma de desarrollar su puesto de trabajo.

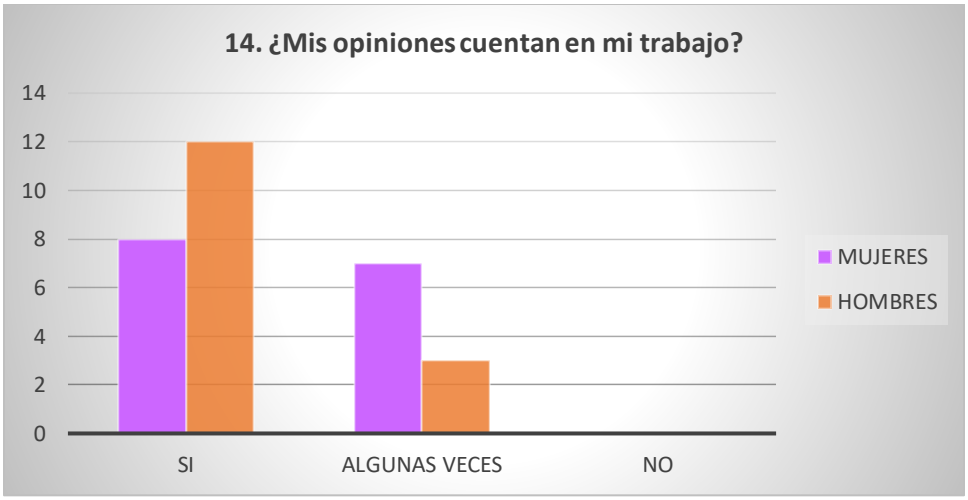
Gráfica 5.13: Desarrollo personal



Fuente. Elaboración Propia

La información continua con igual desarrollo puesto que se considera que se cuenta con el apoyo por parte del jefe inmediato.

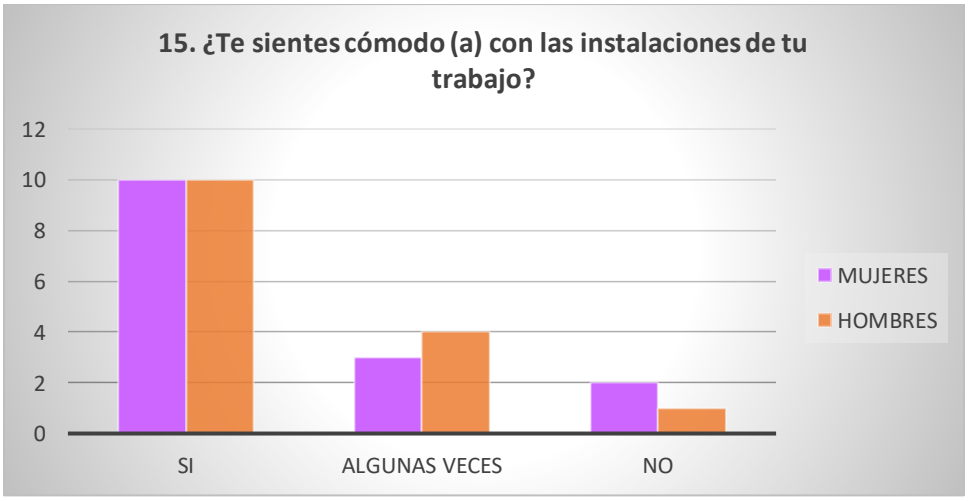
Gráfica 5.14: Desarrollo laboral.



Fuente. Elaboración Propia

Las opiniones y expectativas fluyen en comunicación con el jefe directo, el único dato a analizar es un 47% de las mujeres que parcialmente considera que sus opiniones cuentan para el desarrollo laboral lo que puede generar cierta inconformidad.

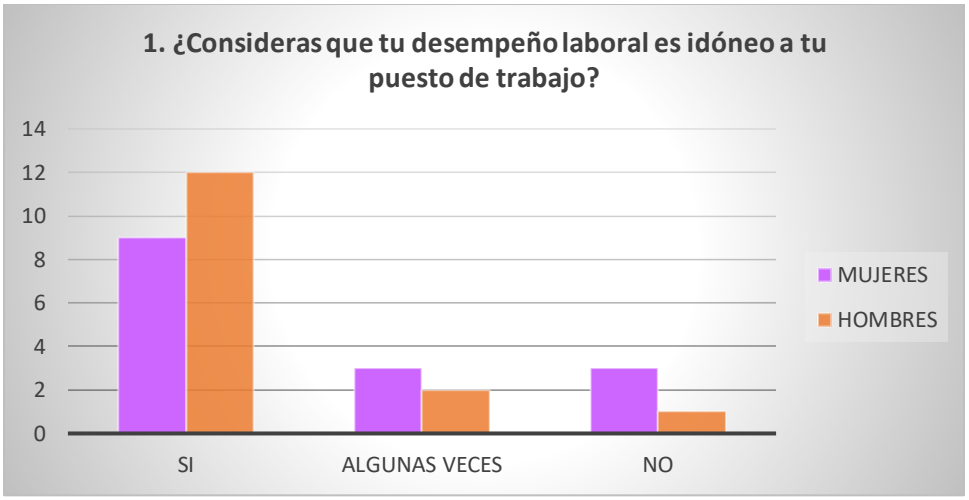
Gráfica 5.15: Satisfacción con instalaciones.



Fuente. Elaboración Propia

No existe mayor relevancia que la satisfacción en relación a la infraestructura del área de trabajo puesto que cuentan con las adecuaciones necesarias para el desempeño de las actividades.

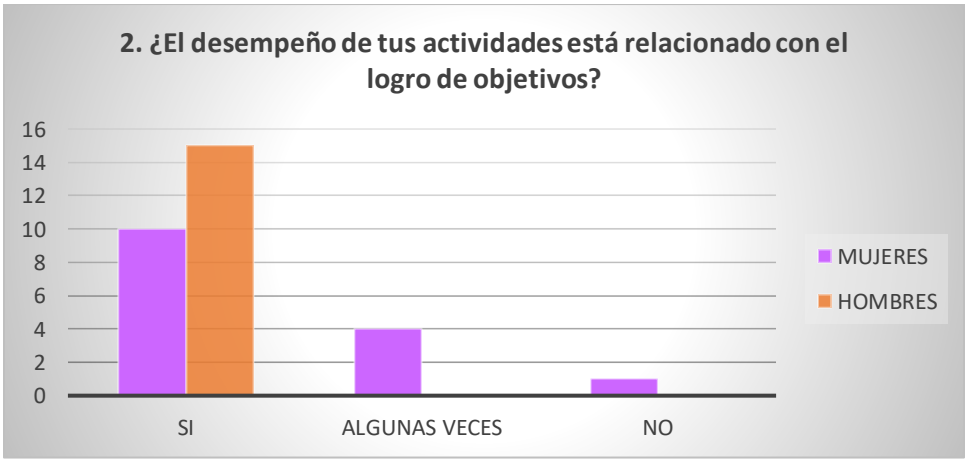
Gráfica 5.16 Desempeño laboral



Fuente. Elaboración Propia

La relación es positiva entre desempeño y puesto de trabajo. Únicamente consideran que no un 20% de las mujeres y un 7% de los hombres.

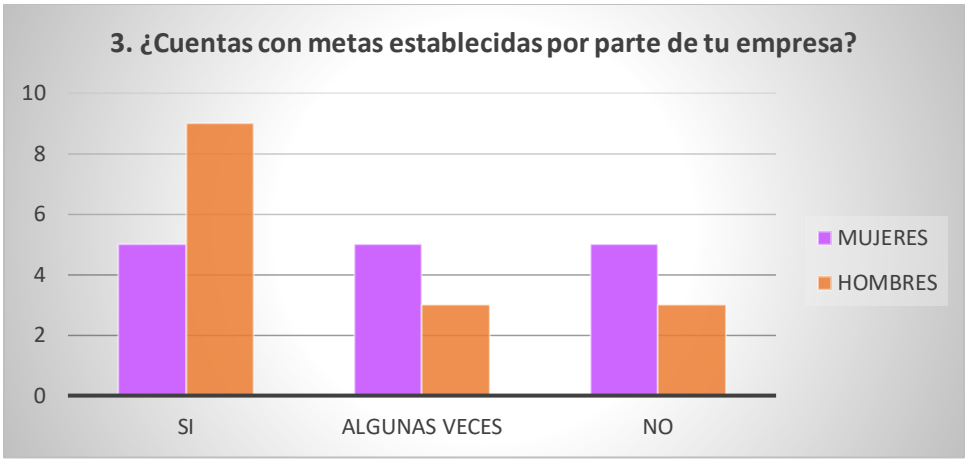
Gráfica 5.17 Desempeño y objetivos.



Fuente. Elaboración Propia

La tendencia es positiva de igual forma que en el caso de satisfacción. Pese a que un 100% de los hombres considera que sus actividades están ligadas al logro de objetivos, un 33% de las mujeres considera que no hay relación o existe relación de forma parcial.

Gráfica 5.18 Metas empresariales.



Fuente. Elaboración Propia

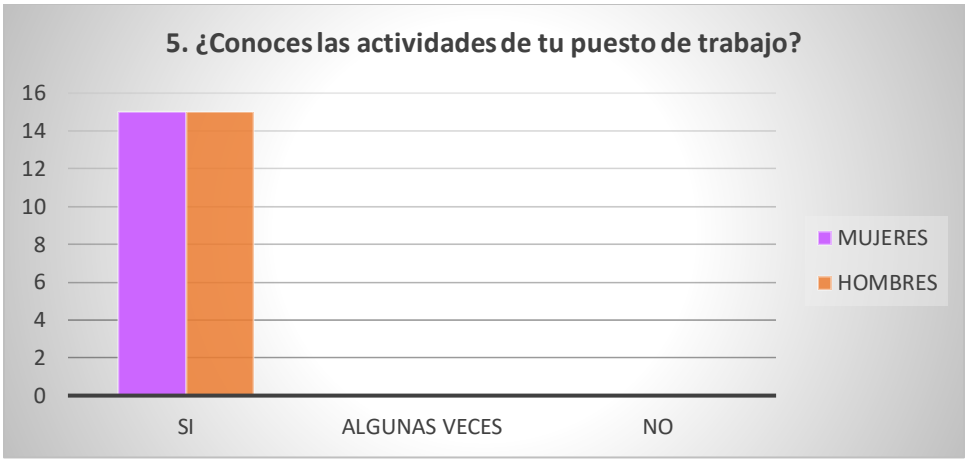
Para el análisis en las mujeres, los datos se muestran proporcionales en las 3 opciones, existen diferencias en la forma de comunicar la información dentro de las empresas pertenecientes al caso de estudio. Sin embargo para los hombres, un 40% si considera el conocimiento en las metas.

Gráfica 5.19 Responsabilidad laboral.

Fuente. Elaboración Propia

La responsabilidad laboral es fundamental para un desarrollo apto y sano dentro del lugar de trabajo. En este caso se debe considerar de suma importancia puesto que en el desarrollo del mismo, se realizan actividades de riesgo las cuales se deben hacer considerando los lineamientos y normatividad dentro de las estaciones de servicio.

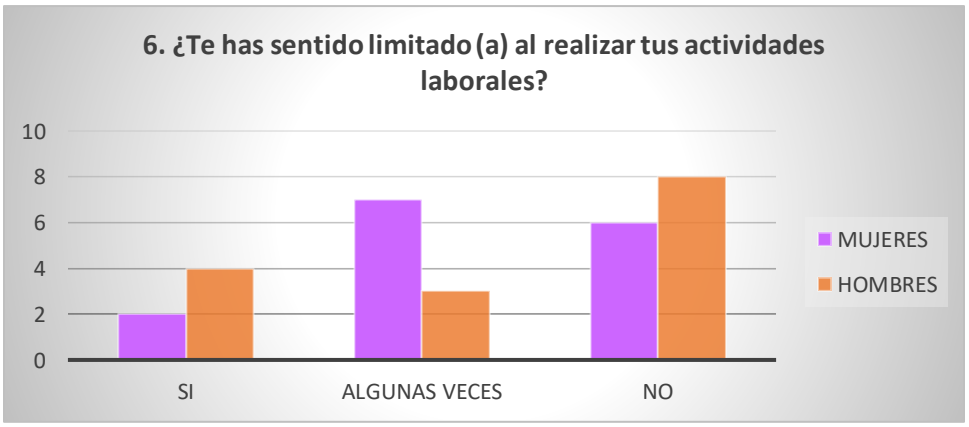
Gráfica 5.20 Conocimiento del puesto de trabajo.



Fuente. Elaboración Propia

En este gráfico, es satisfactorio el ejercicio en las actividades puesto que el desconocimiento de ellas puede ser considerado factor de riesgo.

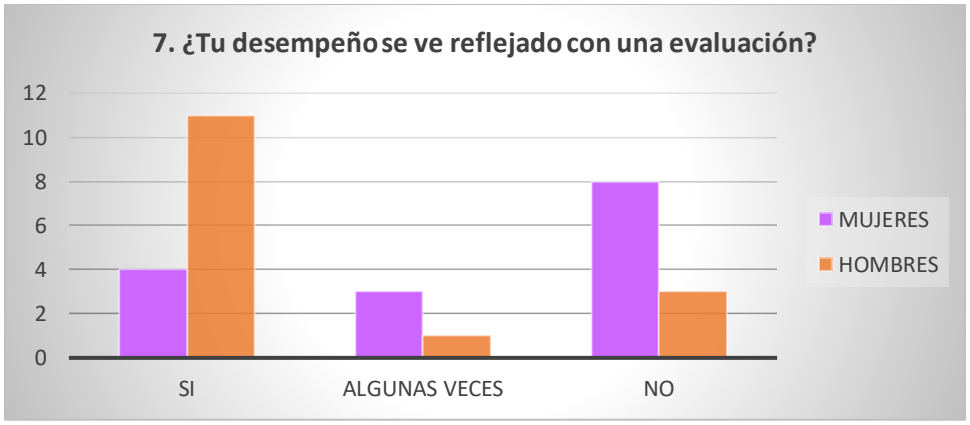
Gráfica 5.21 Desempeño laboral.



Fuente. Elaboración Propia

El no tener limitaciones en el puesto de trabajo es un factor de desempeño puesto que por un lado puede ser visto como motivación pero por otro lado puede significar desconocimiento de la importancia del puesto dentro de la organización. En esta interrogante no se consideraron observaciones o distinción de limitaciones.

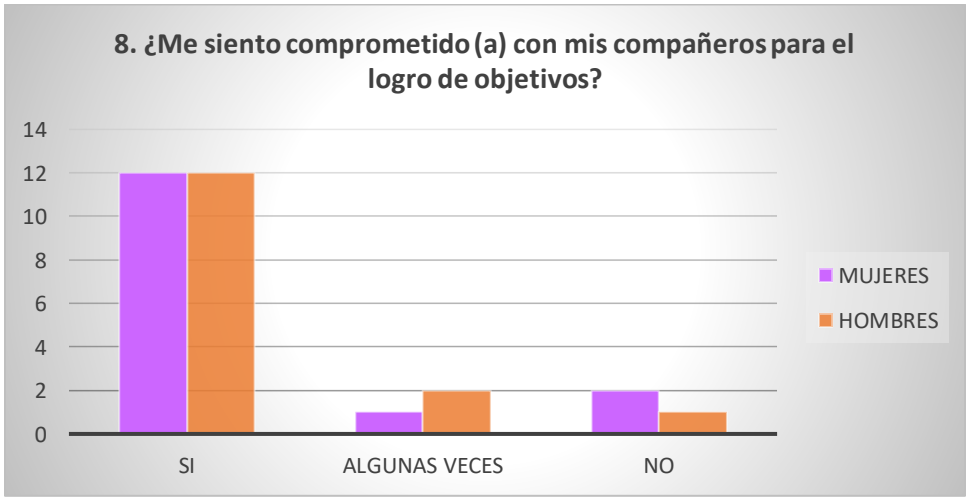
Gráfica 5.22 Evaluación en el desempeño.



Fuente. Elaboración Propia

Existen discrepancias de género puesto que solo un 27% de las mujeres mostró que se evalúa su desempeño mientras que un 73% de los hombres señala lo mismo. En cuanto a que no existe una evaluación, un 53% de las mujeres lo determina mientras que sólo un 20% de los hombres comenta lo mismo. Tampoco se pregunta sobre qué tipo de evaluación se realiza.

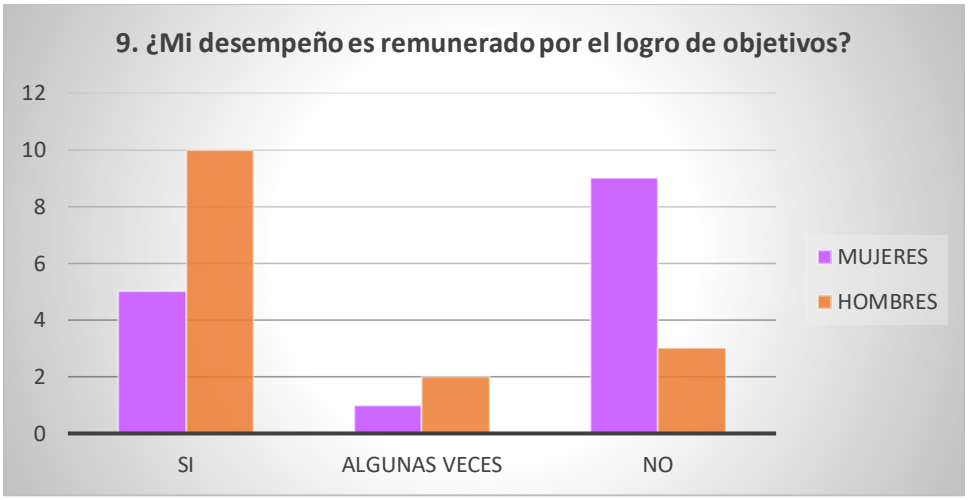
Gráfica 5.23 Compromiso laboral.



Fuente. Elaboración Propia

No se considera algún elemento de impacto puesto que sólo un 20% tanto en hombres como en mujeres, no se considera comprometido o se encuentra parcialmente comprometido.

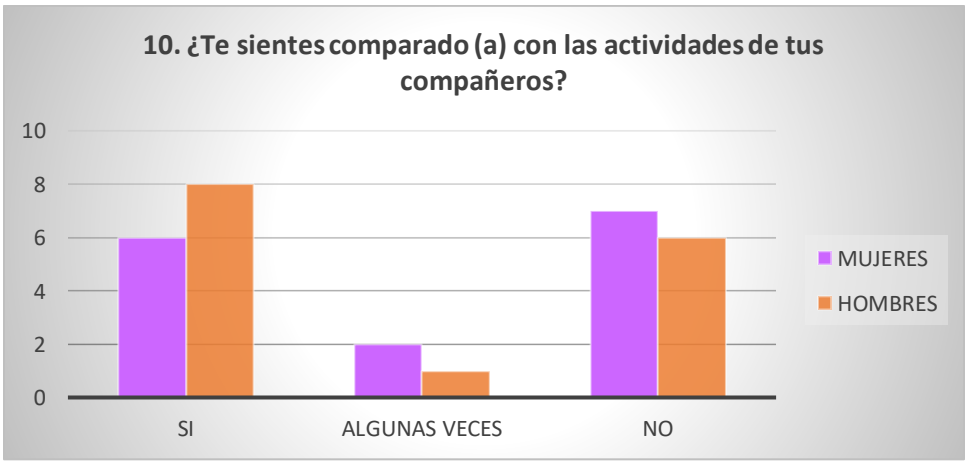
Gráfica 5.24 Desempeño y remuneración.



Fuente. Elaboración Propia

A pesar de existir compromiso en un 80%, un 33% de las mujeres considera que es remunerado su desempeño frente a un 67% de los hombres. Contra un 60% que considera que no lo está, frente a un 20% de los hombres.

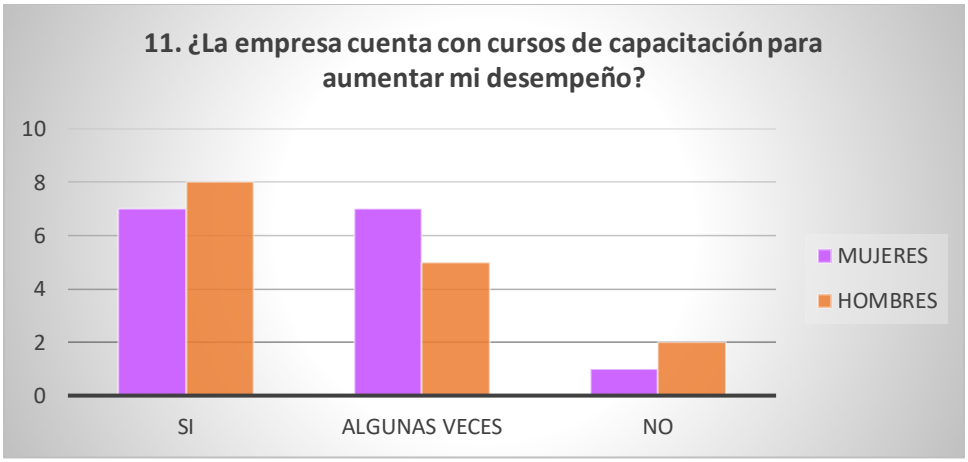
Gráfica 5.25 Desempeño individual y colectivo.



Fuente. Elaboración Propia

En este gráfico, los resultados resultan ser contrastantes puesto que un 40% de las mujeres señalan que sí se han visto comparadas con sus compañeros frente a un 53% de los hombres. Mientras que un 47% de las mujeres y 40% de los hombres señalan que no. Existe diferencia de opiniones y se debería verificar con mayor profundidad.

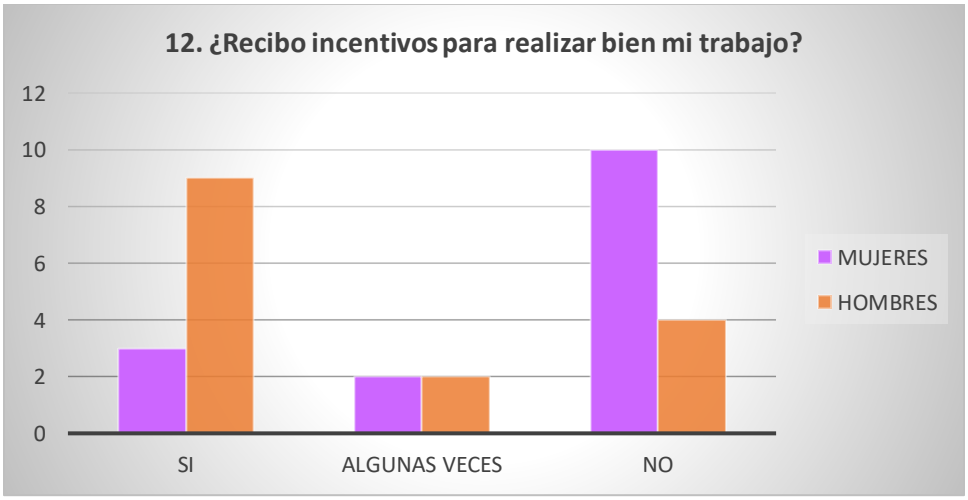
Gráfica 5.26 Capacitación y desempeño.



Fuente. Elaboración Propia

Existe discrepancia entre la difusión de cursos y capacitaciones puesto que un 53% de las mujeres señala que no cuentan con ello o cuentan de forma parcial mientras que un 47% de los hombres señala la misma situación.

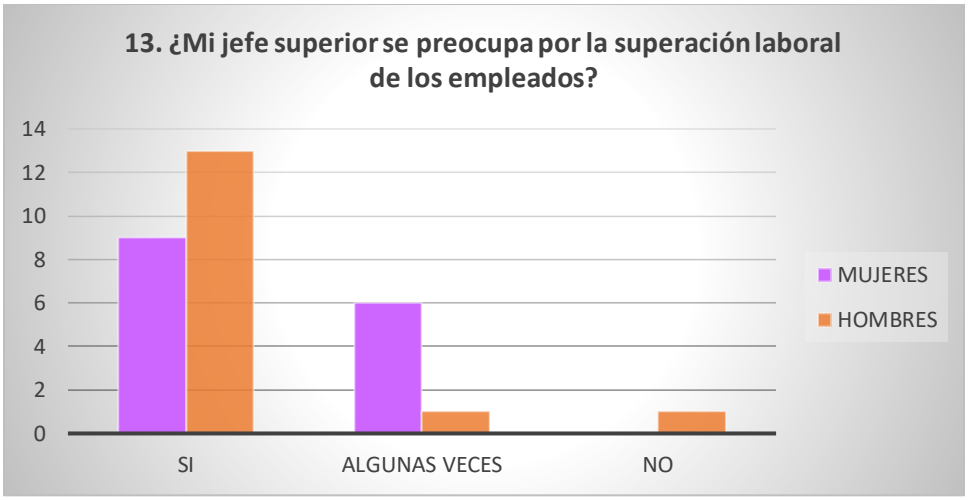
Gráfica 5.27 Incentivos laborales.



Fuente. Elaboración Propia

De igual forma, hay contradicciones en esta interrogante puesto que la disparidad de un 20% que sí recibe dichos incentivos frente a un 67% que muestra que no en el caso de las mujeres y para los hombres los datos se muestran que un 60% si cuenta con ellos frente a un 27% que no. Resulta interesante analizar este contraste de género.

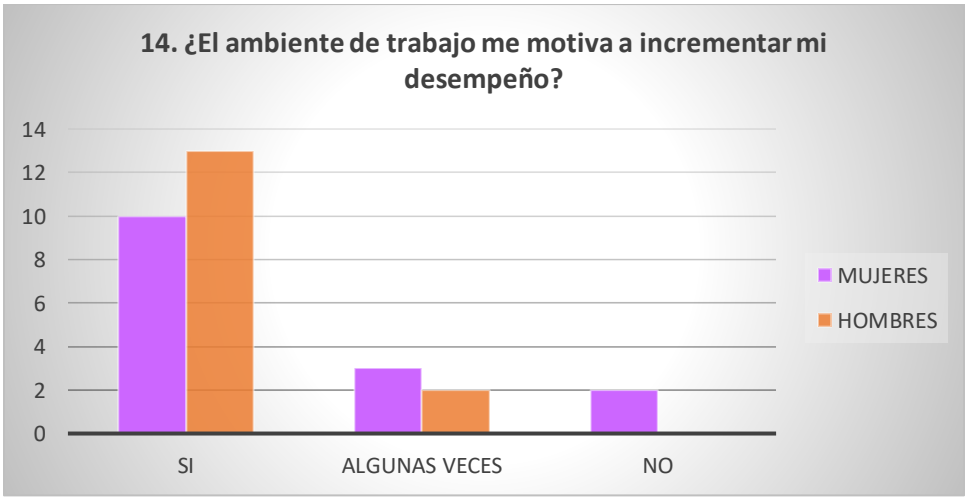
Gráfica 5.28 Desempeño y retribución.



Fuente. Elaboración Propia

El entorno resulta favorecedor puesto que no existe distinción y una preponderante mayoría cuenta con una relación sana con su jefe superior.

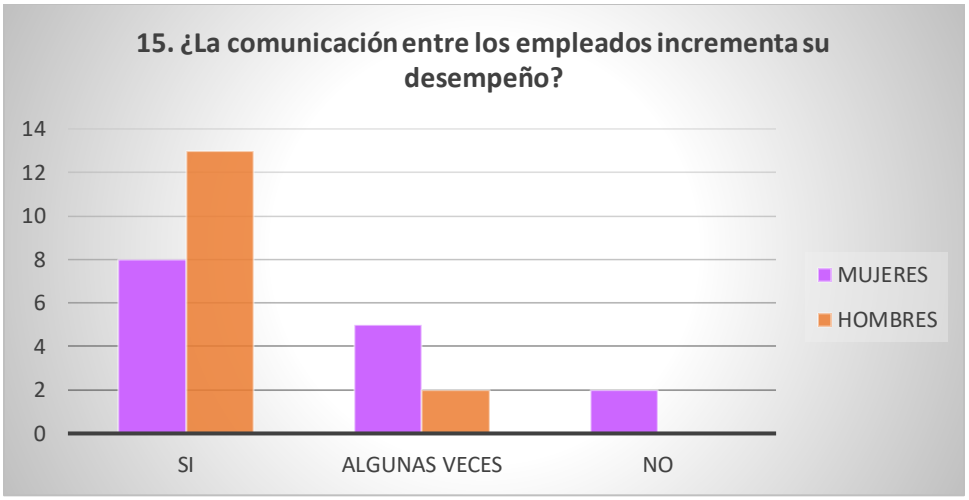
Gráfica 5.29 Ambiente de trabajo y desempeño.



Fuente. Elaboración Propia

El resultado es favorable, el ambiente de trabajo es sano y propicia relaciones laborales propias al entorno de la organización.

Gráfica 5.30 Comunicación y desempeño.



Fuente. Elaboración Propia

La comunicación es un factor de incremento en el desempeño pero es más notorio en los hombres con un 87% que en las mujeres con un 53%.

5.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados permite obtener un comparativo debido a la aplicación de encuestas a un mismo número de mujeres y de hombres. Se establecerá a modo de indicar las similitudes y diferencias en las respuestas de forma que estas últimas corresponden a la problemática observada en el caso de estudio. Se encontraron los siguientes hallazgos en lo que refiere a Satisfacción laboral.

Similitudes:

- La satisfacción en el puesto de trabajo no muestra datos alarmantes puesto que existe una relación positiva. La motivación es un elemento a destacar.
- Existe conocimiento de la misión o propósito de la empresa además de las actividades propias del puesto.

- Existen programas de capacitación.
- Se cuenta con servicio al cliente.
- Se cuenta con la normatividad básica de seguridad social, aunque se toma a consideración la preferencia por contar con un seguro de vida o un plan de salud externo.
- Existe compromiso y entrega por parte de contar con crecimiento laboral.
- No se considera como parte del pago del sueldo servicios adicionales como transporte, alimentación o préstamos por mencionar algunos ejemplos.
- El ambiente de trabajo es visto como elemento satisfactor.
- La infraestructura es vista como elemento satisfactor.

Diferencias:

- Satisfacción en el sueldo percibido, existe un mayor porcentaje de satisfacción en hombres que en mujeres.
- Satisfacción en los incentivos externos al sueldo, un mayor porcentaje de mujeres no cuenta con incentivos externos mientras que la población masculina señala lo contrario. No se consideraron preguntas adicionales sobre el tipo de incentivos para poder profundizar en este punto.
- La comunicación es un punto a tratar puesto que la población femenina obtuvo un porcentaje de inconformidad mayor que en el caso de los varones.

En Desempeño de actividades.se identificó lo siguiente.

Similitudes:

- La relación entre desempeño y puesto de trabajo es positiva. De igual forma se encuentra vinculado al logro de objetivos

- La responsabilidad es vista como un factor de desempeño.
- Existe conocimiento de la descripción del puesto de trabajo.
- No se considera tener limitaciones en el desarrollo de las actividades, sin embargo, no se realiza una distinción en el tipo de limitantes que consideró la muestra.
- Existe compromiso individual y colectivo.
- El ambiente de trabajo también es visto como factor de incremento en el desempeño.
- La comunicación se considera como un elemento de incremento en el desempeño.

Diferencias

- Existe ambigüedad en el conocimiento de las metas establecidas por la empresa debido a la diversas de resultados en la población femenina frente a la población masculina que posee una fuerte tendencia.
- Se muestra un mayor porcentaje de hombres que de mujeres, los cuales son sometidos a un proceso de evaluación. No se determinó sobre el tipo de evaluaciones para profundizar en el punto.
- Existen discrepancias en la remuneración puesto que la población femenina se considera mayormente afectada en este apartado.
- Pese a la existencia de un compromiso individual y colectivo, se considera el contraste del elemento de comparación en ambos géneros.
- Pese a que se mostró que existen cursos de capacitación por parte de la empresa, un considerable porcentaje señaló que se cuenta parcialmente con este tipo de apoyo para la población.
- Existe un contraste en el apoyo con incentivos puesto que una mayoría de las mujeres considera que no frente a los varones que consideran lo contrario. No se realizó un mayor análisis sobre los incentivos.

5.9 METODOLOGÍA

Esta investigación dio inicio con la construcción teórica apoyada con el análisis documental mismo que fue abarcado en los capítulos I, II, III y IV; mismo que fue complementado con una investigación de campo la cual es respaldada bajo un estudio de caso. Para el desarrollo de dicha investigación se realizaron acciones en diferentes fechas, mismas que se presentan en la siguiente bitácora 5.1; esta última respalda la metodología realizada.

5.1 Bitácora de actividades de investigación de campo.

Fecha	Actividad	Resultado
8/12/17	Contacto con Gerente General “Go Link”	Autorización para utilizar nombre e información y aplicar encuestas
13/12/17	Junta con Gerente General “Go Link”	Firma de oficio para la autorización de la aplicación de encuestas.
13/12/17	Junta con Gerente Operativo “Go Link”	Diseño de cronograma de visitas a estaciones de servicio.
14/12/17	Implementación de instrumento. Estación 1	Obtención exitosa de la información (4 encuestas)
15/12/17	Implementación de instrumento. Estación 2	Obtención exitosa de la información (4 encuestas)
18/12/17	Implementación de instrumento. Estación 3	Obtención exitosa de la información (6 encuestas)
19/12/17	Implementación de instrumento. Estación 4	Obtención exitosa de la información (4 encuestas)
20/12/17	Implementación de instrumento. Estación 5	Obtención exitosa de la información (4 encuestas)

21/12/17	Implementación de instrumento. Estación 6	Obtención exitosa de la información (6 encuestas)
22/12/17	Implementación de instrumento. Estación 7	Obtención exitosa de la información (2 encuestas)

Fuente: Elaboración propia

5.10 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

El grado de satisfacción laboral en la población femenina del sector operativo impacta de forma directamente proporcional al desempeño de sus actividades dentro de las estaciones de servicio (gasolineras).

Se prueba como efecto de las respuestas derivadas de las gráficas gracias a la aplicación del instrumento metodológico, lo cual se ratifica con la Teoría de las necesidades de Maslow y Herzberg puesto que para Maslow las herramientas de motivación no pueden ser aplicadas colectivamente, sino que deben individualizarse, además de que una mayoría de las personas cuentan con un nivel óptimo de satisfacción si se encuentran en los tres primeros niveles básicos de la escala de necesidades (Fisiológicas, de seguridad y de asociación) por lo que los últimos dos peldaños referentes a cuestiones de estimación y autorrealización pueden o no ser considerados para efectos de motivación. Mientras que para Herzberg hace una diferencia entre elementos insatisfactores y satisfactores; considera que los tres primeros niveles de la escala deben estar implícitos dentro de la organización, pero si no sé cuenta con ellos, es posible considerarlos como

elementos de insatisfacción y los verdaderos elementos de satisfacción son aquellos que proporcionan una real motivación cono el desarrollo o reconocimiento en el trabajo, lo cual si corresponde a los últimos dos peldaños.

Si bien, ambos autores reflejan la misma escala, su diferencia radica en la forma de ver los verdaderos agentes motivadores para la realización del individuo, de los que se encuentran implícitamente en el desarrollo laboral.

De igual forma, otra validación a la hipótesis es la contribución sobre el concepto de Calidad de Vida Laboral, específicamente el Modelo de Walton que abarca 8 factores de estudio. Concretamente los puntos de convergencia con la problemática desarrollada corresponden a lo referente con la compensación justa y adecuada, integración social en la organización, empleo y desarrollo de la capacitación y las oportunidades de crecimiento continuo; las condiciones de seguridad y salud en el desarrollo del trabajo corresponde a un elemento implícito y obligatorio que se encuentran en la normatividad propia de las estaciones de servicio. Un punto focal corresponde al equilibro en las remuneraciones puesto que la equidad es básica para la satisfacción laboral del empleado.

Por lo indagado en los capítulos teóricos anteriores y el respaldo de la investigación de campo con apoyo del instrumento aplicado, se comprueba la hipótesis donde se conjunta la correlación directa entre satisfacción y desempeño laboral. Es por ello que, a mayor satisfacción laboral, mayor desempeño en el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo.

PROPUESTA

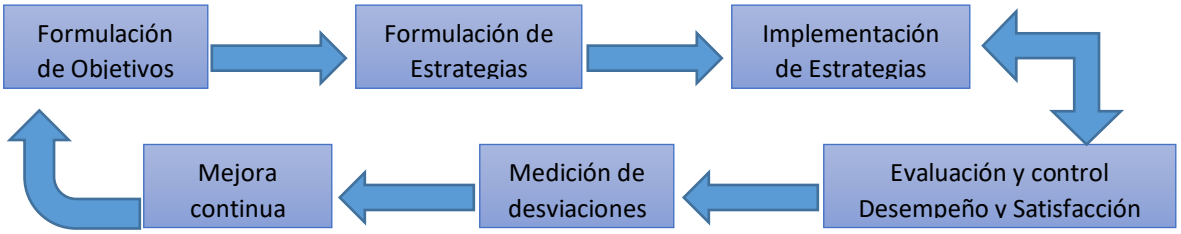
La propuesta va dirigida a estaciones de servicio de la ciudad de Puebla, gracias a la consideración del análisis del caso de estudio “Go Link”. Se encuentra con el respaldo en capítulos teóricos y en los resultados arrojados de la investigación de campo donde se detectaron las siguientes áreas de oportunidad correspondientes a una implicación en la reducción de la brecha de género.

- Satisfacción en la remuneración, percepción del sueldo e incentivos externos.
- Evaluación en el desempeño como elemento de mejora.
- La infraestructura, el ambiente de trabajo y la comunicación son percibidos como factores de satisfacción laboral y mejor desempeño de las actividades, los cuales deben ser reforzados continuamente.

Es por ello que se debe realizar una planeación estratégica, táctica y operativa en base al enfoque de la problemática encontrada. El proceso es el siguiente.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Proceso administrativo de propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Objetivos organizacionales.

1. Contar con personal altamente comprometido con la empresa el cual se encuentre satisfecho con su puesto de trabajo en el área de despacho.
2. Alineación por parte de personal administrativo y operativo.
3. Relación positiva de la satisfacción laboral y el desempeño de las actividades.
4. Incremento en ventas.

Filosofía organizacional.

Misión: Somos estaciones de servicio comprometidas con el despacho de combustibles y lubricantes contando con el servicio al cliente.

Visión: Ser estaciones de servicio comprometidas con el cliente para ofrecer un excelente servicio y con sus colaboradores para que su desempeño sea excepcional.

Valores: Responsabilidad, compromiso, comunicación, servicio.

Formulación de estrategias.

Por lo tanto, se propone integrar un proceso de dos etapas: una capacitación que va dirigida a gerentes administrativos de las estaciones de servicio y .un programa de motivación junto con un proceso de evaluación que se enfocan en el sector operativo. Para ello se debe contar con personal externo especializado en

capacitación de personal en aspectos de motivación y que conozca el sector de las estaciones de servicios.

Como comentario adicional algunas de las estrategias corresponden específicamente a la población femenina para su apoyo en cuanto a cuestiones sociales, sin embargo el enfoque es general puesto que se tiene como finalidad reducir la brecha de género y contar con un ambiente de equidad. Es por ello que la única estrategia corresponde al apartado 3 del programa de “Motivación en el área operativa” donde en las condiciones sociales se muestra una reestructuración en la rotación de horario.

De igual forma, de manera interna se pretende estructurar un perfil de puestos detallado para que al momento de nuevo ingreso de personal operativo, se le dé la bienvenida junto con un proceso de capacitación para que pueda conocer y ser parte de los programas de motivación.

El cuanto al clima organizacional de las estrategias enfocadas al personal operativo y administrativo, se encuentran implícitamente los siguientes lineamientos:

- Las relaciones entre compañeros.
- Las relaciones entre jefes y subordinados.
- La comunicación interna y externa (colaboradores-clientes).
- El espacio de trabajo, infraestructura.
- Motivación en la empresa.
- Políticas salariales.
- Imagen al exterior, relación con clientes.
- Satisfacción, rendimiento laboral, desempeño, integración.

Referente a la cultura organizacional, encontramos que se encuentra inmersa de manera formal e informal.

- En cuanto a cuestiones formales, la propuesta señala un sistema de valores y comportamientos de los colaboradores. Se analiza en el punto relacionado a la integración donde existen juntas informativas y semanales donde se expone cualquier situación relacionada al entorno de trabajo.
- De manera informal se encuentra explícito en el desarrollo de reuniones con efecto de integración que se refiere al festejo de cumpleaños, aniversarios de la estación de servicio y festividades como el 12 de diciembre puesto que resulta ser parte de sus creencias.

Implementación de estrategias.

La capacitación es un proceso que tiene una duración de 6 semanas donde el gerente será capaz de obtener el conocimiento necesario para la implementación de dichas estrategias que finalmente serán adaptadas en los últimos módulos con la finalidad de obtener una retroalimentación. Su vigencia es anual puesto que los cambios en el ambiente del sector, parten de la reforma energética.

La segunda estrategia se desprende en los siguientes elementos: los programas de incentivos son de formato mensual y trimestral, las juntas informativas son de carácter semanal y las condiciones sociales son el único lineamento específico a mujeres y su aplicación es inmediata a partir del conocimiento de las colaboradoras en relación a su maternidad. En cuanto al proceso de evaluación y comunicación de los informes son de carácter mensual.

Evaluación y control

La evaluación es mensual en base a los programas planeados. La medición se realiza mediante dos factores: las ventas individuales de los colaboradores y la evaluación de 360º.

Mejora continua

En el caso de detección de desviaciones se procederá a reestructurar los módulos 6 del programa de Capacitación “Equidad de género en el área operativa”. De igual forma se procederá a reestructurar el perfil de puestos si los colaboradores consideran que no cuentan con las herramientas necesarias para su desempeño de funciones.

PLANEACIÓN TÁCTICA.

Los programas señalados anteriormente señalados se describen a continuación. El modelo de capacitación es el siguiente:

Programa:	**Capacitación “Equidad de género en el área operativa”.**
Dirigido a:	Gerentes administrativos de estaciones de servicio.
Objetivo general:	Reducción de brechas de género. Comunicación integral para la satisfacción y desempeño de colaboradores.
Descripción:	2 temas (satisfacción y desempeño) divididos en 12 módulos.
Duración:	6 semanas. (2 Módulos por semana)

TEMA	MÓDULOS	DESCRIPCIÓN
Satisfacción laboral.	1.-Conocer la satisfacción laboral.	A.-Necesidades vs Expectativas.
	2.-Remuneración.	A.- Sueldo. B.-Bonos.
	3.-Motivación.	A.-Escala de necesidades. B.-Calidad de vida laboral.
	4.-Proceso de comunicación.	A.-Colaborador. B.-Comunicación integral.
	5.-Infraestructura.	A.-Distribución física del área de trabajo. B.-Estaciones de servicio.
	6.-Adaptación.*	

TEMA	MÓDULOS	DESCRIPCIÓN
Desempeño laboral.	1.-Puesto de trabajo.	A.-Competencias, habilidades, conocimientos. B.-Actividades laborales.
	2.-Evaluación.	A.-Evaluadores: jefes, pares, clientes.
	3.-Estructura organizacional.	A.-Estructura.
	4.-Valores organizacionales.	A.-Responsabilidad. B.-Compromiso. C.-Comunicación.
	5.-Servicio al cliente.	A.-Conocimiento del cliente. B.-Proceso de servicio.
	6.-Adaptación.*	

Observaciones: Los módulos 6 corresponden a un enfoque dinámico. Consisten en realizar una adaptación, por parte de los gerentes, del módulo estudiado al área operativa en estaciones de servicio. Es una evaluación y retroalimentación de la información.

En el caso de la satisfacción es crear un programa de motivación en base al conocimiento de la escala de necesidades de Maslow y Hezberg donde se haga énfasis en los tres primeros peldaños correspondientes a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de asociación o aceptación las cuales corresponden a los factores de mantenimiento referentes a la seguridad, salario, políticas de la empresa, condiciones de trabajo; enfocándose en el área de oportunidad referente a la remuneración. El programa de motivación es el siguiente:

Programa:	**Capacitación "Motivación en el área operativa"**
Dirigido a:	Colaboradores del área operativa de estaciones de servicio.
Objetivo general:	Incremento de satisfacción laboral mediante motivación.

Características:

1.-Programa de incentivos:	A.-Bono en efectivo del % establecido por la empresa por cumplimiento de metas (trimestral). B.-Programa de apoyo del % establecido por la empresa por ventas (mensual). De carácter en especie como el apoyo con despensas.
2.-Integración:	A.-Juntas semanales de carácter informativo. B.-Desarrollo de reuniones, convivios para integración.

3.-Condiciones laborales:	A.-Reestructuración de rotación de horario (apoyo a madres solteras y/o madres cuyos hijos sean menores de 15 años).

En el caso del desempeño laboral es crear un modelo de evaluación de 360º donde exista una evaluación integral por parte de personal administrativo, operativo y externo que correspondería al cliente el cual se enfoca en el área de oportunidad referente a la evaluación del desempeño.

Programa:	**Evaluación de 360º**
Dirigido a:	Colaboradores del área operativa de estaciones de servicio, gerentes administrativos y clientes.
Objetivo general:	Mejora del desempeño laboral mediante un proceso de evaluación.

Proceso:	1. Evaluación personal. 2. Evaluación del jefe superior inmediato. 3. Evaluación del cliente.
Características:	
1.-Valoración mensual.	A.-Encuesta de satisfacción aleatoria por parte del cliente B.-Buzón de quejas y sugerencias por parte del cliente.
2.-Informes: grupales en encuesta de satisfacción y personales sólo al evaluado en caso de quejas.	

Finalmente, estas dos áreas de estudio pretenden abarcar los puntos de reciprocidad entre ambas variables que corresponden a la infraestructura, el ambiente de trabajo y la comunicación.

PLANEACIÓN OPERATIVA.

En este apartado, las actividades que se realizan de manera cotidiana para el logro de objetivos, son las siguientes:

El personal administrativo de las estaciones de servicio debe contar con el proceso del programa de capacitación con duración de 6 semanas, corresponde a una sesión por semana. Independientemente a la aplicación de este programa, debe realizar sus actividades diarias para el funcionamiento de las estaciones de servicio además de los programas de actualización derivados de la reforma energética.

El personal operativo debe realizar de forma diaria sus actividades de despacho de combustibles y las especificadas en la descripción del puesto. Debe procurar contar con una bitácora de personal para cuestiones referentes a los bonos señalados.

El objetivo a destacar de los programas anteriormente descritos es obtener una correlación positiva entre satisfacción y desempeño, para con ello obtener mejores resultados en el desarrollo de las actividades de los puestos operativos, mermar las distinciones de género existentes y enfocarse en su misión como estaciones de servicio.

El proceso de capacitación y los programas de apoyo a los colaboradores convergen de la necesidad de no tener complicaciones laborales por brechas de género para contribuir con la reducción de la problemática.

CONCLUSIONES

El trabajo puede ser derivado de las relaciones humanas, trata de conciliar los intereses del hombre con los de la organización. Es por ello que el hombre es un ser sociable por naturaleza y busca continuamente satisfacer sus necesidades materiales y emocionales. Es aquí donde se considera el trabajo de las mujeres el cual cuenta con un rol interesante a través de la historia. En otro aspecto, las diferencias biológicas resultan un punto de análisis para dicho desarrollo. Si bien existen características diferenciadoras para ambos géneros, no deben ser consideradas como elementos de segregación.

La brecha de género es un tema de gran relevancia para este estudio. Actualmente la perspectiva de género permite mostrar la forma en que hombres y mujeres se han encontrado inmersos en el proceso evolutivo, con el objetivo de crear elementos que permitan el ideal llamado equidad.

Gracias a ello, se puede observar al trabajo de la población femenina dentro de una organización, el elemento humano es fundamental dentro de ellas debido a que determinan el rumbo de ellas. El objetivo es alcanzar las metas y objetivos planteados, dentro de ellas, permiten a los individuos lograr la satisfacción de las necesidades propias ligadas a aspectos emocionales, económicos, espirituales, intelectuales o de autorrealización, es por ello que no pueden existir de forma aislada puesto que existen para el logro de objetivos individuales y colectivos. Resulta interesante observan la formación de las organizaciones que incluyen a los colaboradores y sus relaciones entre ellos.

En el rubro gasolinero se observa la importancia que tiene la organización puesto que el sector energético es preponderante para el desarrollo del país, específicamente en las estaciones de servicio, se debe considerar el cumplimento de las normas existentes para continuar con su finalidad explicita de adquisición, almacenamiento y distribución de combustibles.

La satisfacción laboral resulta una perspectiva del colaborador sobre el proceso de su trabajo, con ello debe existir un grado de relación entre las expectativas personales y el desarrollo del mismo, dicha satisfacción puede expresar una correlación positiva o negativa. De igual forma, se encuentran de forma intrínseca valores como el grado de compromiso que posee el colaborador frente a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral cuenta con varios enfoques de estudio, por un lado existe una preponderante inclinación hacia aspectos económicos puesto que la remuneración se ve expresada en sueldos, en incentivos, bonos, programas de servicios, los cuales resultan atractivos al trabajador; ahora bien, también se debe observar cuestiones internas de la persona referente a su crecimiento donde la motivación emocional resulta de valiosa para su desenvolvimiento. Dentro del campo laboral, se debe considerar un ambiente sano de trabajo donde la calidad de vida laboral tiene un creciente interés. Finalmente, el ser humano posee un continuo interés de superación y se debe estar en constante evolución puesto que la satisfacción se experimenta una vez que se encuentran complementadas las necesidades.

El desempeño laboral tiene una clara relación con la satisfacción, pueden mostrarse tendencias positivas o negativas del comportamiento organizacional al estudiar dichas premisas. El desempeño es la forma en que la persona realiza sus actividades expresadas dentro de su descripción del puesto en que labora, resulta ser la manera de cumplir con los requisitos inherentes al puesto. En el ejercicio del

mismo, se puede observar la tendencia de generar actividades que agreguen valor y que vallan más allá de las actividades delimitadas, es por ello que la importancia en la evaluación del desempeño radica en el cumplimento de los objetivos organizacionales y su forma de ejecutarlos.

Debe existir una fuerte relación entre la responsabilidad de estar frente al puesto con los gustos, intereses y habilidades de la persona. El comprender el desempeño es un aspecto psicológico que determina la productividad y es de especial relevancia para las organizaciones, de ahí se desprende el amplio estudio en los métodos de evaluación.

Gracias a la investigación en este estudio de caso Grupo Gasolinero “Go Link”, se pudo mostrar la relación directa entre satisfacción y desempeño, el establecer un comparativo de género resultó de gran apoyo para obtener elementos de valor en la situación laboral de la población femenina en estaciones de servicio que se infiere en aspectos económicos, sociales, condiciones de trabajo para obtener un desempeño favorable o desfavorable. Para el estudio de la satisfacción laboral resulta determinante señalar las principales contribuciones referentes a incentivos económicos como factor de motivación, para observar al desempeño de las actividades se infiere el proceso de evaluación para el conocimiento del puesto encaminado hacia el logro de objetivos. Finalmente ambos aspectos tienen el elemento en común de la comunicación organizacional donde es fundamental el desarrollo de este para el rompimiento de las barreras de entendimiento. El conocer la situación laboral de las mujeres no pretende ser motivo de segregación, al contrario busca la identidad de las mismas y su inclusión en el área de trabajo mediante condiciones de equidad de género.

REFERENCIAS

Aktouf, O. (2001). *La Administración entre Tradición y Renovación.* Colombia: Ltda.

Alcañiz, M. M. (Julio de 2017). *Trayectorias laborales de las mujeres españolas.Discontinuidad, precariedad y desigualdad degénero.* Obtenido de Revista de Estudios de Género. La ventana [en linea] : http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88452017010

Alexandri, R., Guerrero, L., Rodríguez, F., Ubaldo, A., & Ramos, A. (2016). *Secretaría de Energía.* Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/177673/Prospectiva_de_Petr_leo_Crudo_y_Petrol_feros_2016-2030.pdf

Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º.* Argentina: Granica.

Alonso, R. (29 de mayo de 2017). *El Economista*. Obtenido de http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/05/29/las-nuevas-marcas-gasolineras-mexico

AN, R. (Diciembre de 2017). *Aristegui Noticias*. Obtenido de Las 30 nuevas marcas de gasolineras en México, además de Pemex: https://aristeguinoticias.com/0312/mexico/las-30-nuevas-marcas-de-gasolineras-en-mexico-ademas-de-pemex/

Anderson, B. (29 de 06 de 2015). *Milenio.com*. Recuperado el 26 de 01 de 2016, de http://www.milenio.com/firmas/barbara_anderson/gasolineros-dieron-Pemex_18_545525462.html

Bello, D. Z., Rionda, S. H., & Rodríguez, P. M. (Julio de 2010). *La inteligencia emocional y su educación.* Obtenido de VARONA [en linea]: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360635569006

Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango. (20 de Agosto de 2017). *Banco de la República*. Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/mecanica/gas-operador-de-estacion/gasope3a.htm

Biedma, J. M., & Medina, J. A. (Septiembre de 2014). *Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. .* Obtenido de Intangible Capital [en linea]: http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=54932488007

Brewer Carias, A. (1967). *Las Empresas Públicas en el Derecho Comparado.*

Camacho, B. L., & Watson, S. H. (2007). *REFLEXIONES SOBRE EQUIDAD DE GÉNERO Y EDUCACIÓN INICIAL.* Obtenido de Revista de las Sedes Regionales [en linea]: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66615071004

Cámara de diputados. (2006). Recuperado el 26 de 01 de 2016, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm

Canarias, G. d. (2016). *Gobierno de Canarias*. Obtenido de http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/cperpad/files/2012/05/tema1empresa.pdf

Cano, J. C. (Enero de 2016). *LOS EFECTOS DE LA LEY DE IGUALDAD EN LA SITUACIÓN LABORAL DE LAS MUJERES EN ESPAÑA.* Obtenido de Aposta. Revista de Ciencias Sociales [en linea]: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495952483007

Car-go Combustibles. (2015). Recuperado el 19 de 01 de 2016, de http://www.car-gocombustibles.com.mx/

Chiang, M. V., Méndez, G. U., & Sánchez, G. B. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail.* Obtenido de Theoria: http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29918523003

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones.* México: Mc. Graw Hill.

Colín, C. G., & Simón, N. D. (Julio de 2014). *Adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos. .* Obtenido de Psicología Iberoamericana: http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=133938134003

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (13 de Enero de 2017). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de http://www.cepal.org/es

Comisión Reguladora de Energía. (2010). Recuperado el 28 de 01 de 2016, de http://www.cre.gob.mx/

Daniels, A. C. (1993). *Gerencia del desempeño.* Colombia: McGraw Hill.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal.* México: Prentice-Hall Hispaniamericana.

Díaz, C. D., Hernández, F. E., Isla, D. R., Delgado, R. N., Díaz, V. L., & Rosales, S. C. (Mayo de 2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral.* Obtenido de Papeles del Psicólogo [en linea]: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004

Díaz, D. C., Hernández, E. F., Isla, R. D., Delgado, N. R., Díaz, L. V., & Rosales, C. S. (Mayo de 2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral.* Obtenido de Papeles del Psicólogo [en linea]: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004

Edwards, M., & Ewen, A. (1996). *360º Feedback.* Nueva York, Estados Unidos: Amacon.

Enciclopedia de Tipos. (Diciembre de 2016). Obtenido de http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/

Escalante, S. R. (14 de 08 de 2015). *El Financiero*. Recuperado el 18 de 01 de 2016, de Los efectos de la Reforma Energética: las verdades: http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/los-efectos-de-la-reforma-energetica-las-verdades.html

Fernández, B. P., & Ruiz, A. D. (Septiembre de 2008). *La Inteligencia emocional en la Educación.* Obtenido de Electronic Journal of Research in Educational Psychology [en linea] : http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121924009

Fondo Monetario Internacional. (2013). *Fondo Monetario Internacional.*

G-500 Grupo Gasolinero. (2015). Recuperado el 19 de 01 de 2016, de http://g500.mx/

Gamboa, E. J. (2010 de Septiembre de 2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes.* Obtenido de Revista Psicológica Científica.com: http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/

Gestion. Org. (2016). Obtenido de http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/

Gil-Olarte, M. P., Guil, B. R., Serrano, D. N., & Larrán, E. C. (Febrero de 2014). *INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CLIMA FAMILIAR.* Obtenido de International Journal of Developmental and Educational Psychology [en linea] : http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851782043

Goleman, D. (2014). *La inteligencia emocional.* México: Ediciones B.

González, M. L. (2000). *Globalización en México y desafíos del empleo femenino.* México: Miguel Angel Porrúa Grupo Editorial.

Guardiola, C., & Basurto, K. (Enero de 2015). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México.* Obtenido de Apuntes Universitarios. Revista de Investigación [en linea] : http://4www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646130004

Guth, A. A. (2004). *Reclutamiento, Selección e Integración de los Recursos Humanos.* México CF: Trillas.

Hernández, M. d. (2008). *LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN ESTADO DE DESPLAZAMIENTO.* Obtenido de Boletín Mexicano de Derecho Comparado [en linea] Universidad Nacional Autónoma de México: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42723039022

Hobsbawm, E. (1987). *El mundo del trabajo. Estudios históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera.* Barcelona: Editorial Crítica S. A.

INEGI. (2000). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.*

INEGI. (2016). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?#Regreso&c=

InMujeres. (2003). *Instituto Nacional de las Mujeres.* Obtenido de Las mexicanas y el trabajo II: www.inmujeres.gob.mx

Jalife-Rahme, A. (2009). *La desnacionalización de Pemex.* Mexico, DF: Grup Editor Orfila Valentini SA de CV.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* México: Mc Graw Hill.

Ley del Seguro Social. (2015). México: Tax Editores Unidos.

Ley Federal del Trabajo y Leyes de Seguridad Social. (2015). México: Tax Editores Unidos.

Littlewood, H. F. (2008). Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. *Psicología de la salud ocupacional en México. UNAM*.

Martínez, P. M., Henaine, A. M., & Zubieta, B. C. (2016). *Equidad de género en el sistema pensionario en México.* Obtenido de Estudios de Economía Aplicada (en linea): http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30143731010

Mernissi, F. (2002). *El harén político: el profeta y las mujeres.* Ediciones del Oriente y del Mediterráneo.

México, Gobierno de la República. (2016). Recuperado el 18 de 01 de 2016, de Reforma energética: Resumen Ejecutivo: http://reformas.gob.mx/wp-content/uploads/2014/04/Resumen_de_la_explicacion_de_la_Reforma_Energetica11.pdf

Münch, G., & García, J. (2006). *Fundamentos de Administración.* México: Trillas.

Notimex. (2016). *21 datos sobre la desigualdad laboral de las mujeres en México.* Obtenido de www.dineroenimagen.com/2016-03-06/69748

OCDE. (2012). *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.*

OCDE. (Enero de 2015). *Estudios económicos de la OCDE México.* Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015%20Spanish.pdf

Oliver Telis, J. (2015). *Secretaría de Economía.* Obtenido de www.gob.mx/se

OTI. (2010). *Organización Internacional del Trabajo.*

Páez, I. G. (Julio de 2010). *LA INFLUENCIA DEL DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS: UNA REVISIÓN TEÓRICA DESDE UNA*

PERSPECTIVA MULTINIVEL. Obtenido de Estudios Gerenciales [en linea]: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218552003

Pastor, G. R. (2000). *Conducta interpersonal. Ensayo de psicología social.* Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Pérez Chávez, J., & Fol Olguín, R. (2015). *Taller de Prácticas Laborales y de Seguridad Social.* México: Tax Editores Unidos.

Petróleos Mexicanos. (2008). *Manuales de operación de la franquicia PEMEX versión 2008-1*. Obtenido de http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/sagli002_06h.html

Porret, G. M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.* España: Esic Editorial.

República, P. d. (19 de 02 de 2015). *México, Presidencia de la República*. Recuperado el 18 de 01 de 2016, de Reforma Energética: http://www.gob.mx/presidencia/reformas/reforma-constitucional-en-materia-energetica

Reyes Ponce, A. (1973). *El Analisis de los Puestos.* México: LIMUSA.

Reyes Ponce, A. (1999). *Administración de Personal Relaciones Humanas.* México D.F.: Limusa.

Roberti, E. (2012). *El enfoque biográfico en el análisis social : Claves para un estudio de los aspectos teórico-metodológicos de las trayectorias laborales .* Obtenido de Revista Colombiana de Sociología: El enfoque biográfico en el análisis social : Claves para un estudio de los aspectos teórico-metodológicos de las trayectorias laborales

Rodríguez, M., Andrés, A., Paz, R. M., Lizana, J., & Cornejo, F. (Diciembre de 2017). *Salud & Sociedad.* Obtenido de SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EN UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL CHILENA: http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=439742466007

Rodriguez, V. J. (2011). *Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo.* México: Trillas.

Rubio, J. A. (Oct-Dic de 1997). *JSTOR.* Obtenido de Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis.: www.jstor.org/stable/40183920.

Saldaña, Z. S. (22 de 12 de 2014). *Forbes México*. Recuperado el 27 de 01 de 2016, de http://www.forbes.com.mx/10-consecuencias-economicas-de-la-reforma-energetica/

Salgado, J. F., & Cabal, Á. F. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 75-81. Obtenido de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Sanín, J. A., & Salanova, M. S. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. .*

Obtenido de Universitas Psychologica [en linea]: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64730432009

Secretaría de Energía. (2016). *Secretaría de Energía*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/177673/Prospectiva_de_Petr_leo_Crudo_y_Petrol_feros_2016-2030.pdf

Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos.* México: Thomson Editores.

Solís, A. (Marzo de 2018). *Forbes*. Obtenido de Las 10 marcas nuevas con más gasolineras en México: https://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-nuevas-con-mas-gasolineras-en-mexico/

Sullerot, E. (1988). *Historia y sociología del trabajo femenino.* Barcelona: Ediciones Península.

Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional.* Medellín: Cincel.

Torre, F. d. (1998). *Relaciones humanas. En el ámbito laboral.* México: Trillas.

Torres, V. L. (Enero de 2011). *RENDIMIENTO ACADÉMICO, FAMILIA Y EQUIDAD DE GÉNERO.* Obtenido de Ciencia y Sociedad [en linea]: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87019755003

Vanguardia.MX. (6 de Diciembre de 2017). *A 4 años de la Reforma Energética, México tiene los aumentos más altos en energéticos de la OCDE*. Obtenido de Vanguardia.MX: http://www.vanguardia.com.mx/articulo/4-anos-de-la-reforma-energetica-mexico-tiene-los-aumentos-mas-altos-en-energeticos-de-la

Velasco, J. M. (Enerro de 2013). *La equidad de género: ¿utopía o realidad?* Obtenido de Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de México: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47326333001

Vigier, H., Pasquare, C., Menichelli, F., & Tarayre , C. (2015). *Gestión Humana en las Organizaciones.* México: Alfaomega Grupo Editor.

Vizcarra, B. I. (Septiembre de 2002). *La institucionalización de la equidad de género en el Estado de México y la economía política feminista. .* Obtenido de Convergencia. Revista de Ciencias Sociales [en linea]: http://148.215.2.10/articulo.oa?id=10503005

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos.* México: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Maestría en Administración

Facultad de Contaduría Pública

OBJETIVO: Obtener información de la población femenina en el sector operativo de las Estaciones de Servicio con la finalidad de conocer la satisfacción laboral el desempeño de sus actividades.

DIRIGIDO A: Sector operativo en Estaciones de Servicio del Grupo Gasolinero “Go Link” en la ciudad de Puebla.

INSTRUCCIONES: El siguiente cuestionario está estructurado en dos secciones. Responda a las siguientes afirmaciones con una X de acuerdo a su consideración.

Edad: Género:

Sección 1

1. ¿Se encuentra satisfecho (a) con las actividades realizadas en su puesto de trabajo?

   Sí Algunas veces No

2. ¿La misión o propósito de mi empresa es hacerme sentir que mi trabajo es importante?

   Sí Algunas veces No

3. ¿Cuentas con la capacitación necesaria para el desarrollo de tus actividades?

   Sí Algunas veces No

4. ¿Cuentas con experiencia en servicio al cliente?

   Sí Algunas veces No

5. ¿Consideras que tu sueldo es proporcional al desarrollo de tus actividades?

   Sí Algunas veces No

6. ¿Cuentas con incentivos externos al sueldo que te proporcionan?

   Sí Algunas veces No

7. ¿Te encuentras satisfecho (a) con las prestaciones básicas de seguridad social?

   Sí Algunas veces No

8. ¿Te gustaría contar con seguro de vida o un plan externo de salud?

   Sí Algunas veces No

9. ¿Consideras que tienes desarrollo o crecimiento laboral?

   Sí Algunas veces No

10. ¿Cuentas con servicios adicionales (transporte, alimentación, préstamos)?

    Sí Algunas veces No

11. ¿Te siente motivado (a) en tu puesto de trabajo?

    Sí Algunas veces No

12. ¿Tengo claro que se espera de mí en el trabajo?

    Sí Algunas veces No

13. ¿Mi jefe inmediato se preocupa por mí como persona?

    Sí Algunas veces No

14. ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo?

    Sí Algunas veces No

15. ¿Te sientes cómodo (a) con las instalaciones de tu trabajo?

    Sí Algunas veces No

Sección 2

1. ¿Consideras que tu desempeño laboral es idóneo a tu puesto de trabajo?

   Sí Algunas veces No

2. ¿El desempeño de tus actividades está relacionado con el logro de objetivos?

   Sí Algunas veces No

3. ¿Cuentas con metas establecidas por parte de tu empresa?

   Sí Algunas veces No

4. ¿Consideras que actúas con responsabilidad en el desempeño de tus actividades?

   Sí Algunas veces No

5. ¿Conoces las actividades de tu puesto de trabajo?

   Sí Algunas veces No

6. ¿Te has sentido limitado (a) al realizar tus actividades laborales?

   Sí Algunas veces No

7. ¿Tu desempeño se ve reflejado con una evaluación?

Sí Algunas veces No

8. ¿Me siento comprometido (a) con mis compañeros para el logro de objetivos?

   Sí Algunas veces No

9. ¿Mi desempeño es remunerado por el logro de objetivos?

   Sí Algunas veces No

10. ¿Te sientes comparado (a) con las actividades de tus compañeros?

    Sí Algunas veces No

11. ¿La empresa cuenta con cursos de capacitación para aumentar mi desempeño?

    Sí Algunas veces No

12. ¿Recibo incentivos para realizar bien mi trabajo?

    Sí Algunas veces No

13. ¿Mi jefe superior se preocupa por la superación laboral de los empleados?

    Sí Algunas veces No

14. ¿El ambiente de trabajo me motiva a incrementar mi desempeño?

    Sí Algunas veces No

15. ¿La comunicación entre los empleados incrementa su desempeño?

    Sí Algunas veces No

Gracias por su cooperación.

ANEXO 2.

Puebla, Pue. 13 de diciembre de 2017

Estimado Lic. José Manuel Sánchez Rojo
Gerente General Go Link

Por este medio me permito solicitarle permiso para elaborar una encuesta enfocada al personal operativo, específicamente a mujeres, del grupo gasolinero del 18 al 28 del año en curso.

Dicha encuesta corresponde a satisfacción laboral y desempeño de las actividades, la cual forma parte de la tesis:

Grado de satisfacción laboral en la población femenina y su impacto en el desempeño.
Caso "Grupo Gasolinero Go Link"

Realizada por su servidora Martha Alicia Ramírez Villanueva, perteneciente a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública.

De igual forma, solicito su autorización para poder hacer uso del nombre "Go Link" para concretar el caso de estudio.

De antemano agradezco su atención brindada.

Saludos cordiales

L. A. E. Martha Alicia Ramírez Villanueva

Lic. José Manuel Sánchez Rojo
Representante Go Link